

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE A**  
**CICLOS TRANSACCIONALES PARA MAXIMIZAR BENEFICIOS**  
**EN UNA PYME DE SERVICIOS, CASO REPRODATA CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**JAZMIN MARITZA OÑA VILLARREAL**

**DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGUIÑA CALLE**

**QUITO, DICIEMBRE 2014**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

FRANCISCO JAVIER QUISIGÜIÑA CALLE

**INFORMANTES:**

ING. JORGE ALTAMIRANO

ING. JAIME GUADA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a  
mis padres que con su apoyo incondicional,  
supieron enseñarme el valor del esfuerzo diario  
para que nunca deje de luchar por mis sueños,  
A mi esposo, quien con su paciencia y apoyo supo  
hacer de este trabajo una historia para recordar.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien día a día llena mi vida de fortaleza e ilumina mi camino cuando todo parece no tener solución,  
A mis profesores, quienes con su apoyo, orientación y experiencia, guiaron cada paso hacia el éxito en mi carrera profesional.

## **INDICE DE CONTENIDOS**

### **1. ASPECTOS LEGALES, 2**

- 1.1. ÁMBITO JURÍDICO PYMES, 2
- 1.2. ORGANISMOS DE CONTROL, 4
- 1.3. PARÁMETROS (INDICADORES) DE CONTROL, 9
- 1.4. ESTADÍSTICAS Y UBICACIÓN, 14
- 1.5. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, 20
- 1.6. PROGRAMAS Y PROYECTOS, 25

### **2. ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO, 34**

- 2.1. DEFINICIÓN, 34
- 2.2. IMPORTANCIA, 35
- 2.3. OBJETIVOS, 39
- 2.4. CLASIFICACIÓN, 42
- 2.5. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO, 47
  - 2.5.1. Ambiente de Control, 48
  - 2.5.2. Evaluación de Riesgos, 51
  - 2.5.3. Actividades de Control, 56
  - 2.5.4. Información y Comunicación, 59
  - 2.5.5. Supervisión y Monitoreo, 62
- 2.6. CONTROL INTERNO POR CICLOS TRANSACCIONALES, 66
  - 2.6.1. Ciclo de Ingresos, 67
  - 2.6.2. Ciclo de Compras, 71
  - 2.6.3. Ciclo de Tesorería, 74
  - 2.6.4. Ciclo de Información Financiera, 78
  - 2.6.5. Ciclo de Nómina, 81
  - 2.6.6. Ciclo de Producción, 85

### **3. INFORMACION DE LA EMPRESA, 92**

- 3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 92
  - 3.1.1. Forma Jurídica, 93
  - 3.1.2. Domicilio, 94
  - 3.1.3. Misión, 95
  - 3.1.4. Visión, 95
  - 3.1.5. Objetivos, 96
  - 3.1.6. Valores, 96

3.1.7.	Estructura Organizacional, 98
3.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, 100
3.2.1.	Diagrama de Funciones, 102
3.2.2.	Gerencia General, 106
3.2.3.	Departamento Administrativo Contable, 109
3.2.4.	Departamento Comercial, 118
3.2.5.	Departamento de Servicio Técnico, 133
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE A CICLOS TRANSACCIONALES, 140</b>
4.1.	PROPUESTA EN EL CICLO DE INGRESOS, 141
4.1.1.	Gestión Comercial, 142
4.1.2.	Análisis de Clientes, 144
4.1.3.	Aprobación de Créditos a Clientes, 148
4.1.4.	Diagrama de Flujo, 150
4.2.	PROPUESTA EN EL CICLO DE COMPRAS, 151
4.2.1.	Solicitud de Compra, 152
4.2.2.	Análisis de Adquisiciones, 153
4.2.3.	Definición de Niveles de Aprobación, 154
4.2.4.	Diagrama de Flujo, 155
4.3.	PROPUESTA EN EL CICLO TESORERÍA, 156
4.3.1.	Contable, 157
4.3.2.	Operativos-Financieros, 157
4.3.3.	Diagrama de Flujo, 158
4.4.	PROPUESTA EN EL CICLO DE INFORMACIÓN FINANCIERA, 158
4.5.	PROPUESTA EN EL CICLO DE NÓMINA, 164
4.5.1.	Política de Viajes, 165
4.5.2.	Reporte de Gastos, 167
4.6.	PROPUESTA EN EL CICLO DE PRODUCCIÓN/SERVICIOS, 168
4.6.1.	Políticas y Procedimientos, 168
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS PARA LA MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS, 180</b>
5.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 181
5.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO FINANCIERO HISTÓRICO, 182
5.2.1.	Estados Financieros, 182

5.2.2.	Razones Financieras,	184
5.2.3.	Análisis Vertical Para la Evaluación de Riesgos,	193
5.3.	ANALISIS DE PRESUPUESTOS,	201
5.3.1.	Presupuesto de Ventas,	202
5.3.2.	Presupuesto de Compras,	208
5.3.3.	Presupuesto de Gastos,	211
5.4.	ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO,	215
5.4.1.	Estados Financieros,	215
5.4.2.	Razones Financieras,	220
5.4.3.	Estado de Flujo de Efectivo,	222
6.	<b>COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,</b>	<b>224</b>
6.1.	CONCLUSIONES,	224
6.2.	RECOMENDACIONES,	225
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>228</b>
<b>ANEXOS,</b>		<b>235</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1: DIAGRAMA DE FUNCIONES,	102
CUADRO No. 2: TIPOS DE DESCUENTO,	147
CUADRO No. 3: NIVELES DE APROBACIONES,	155
CUADRO No. 4: ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO,	182
CUADRO No. 5: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICO,	183
CUADRO No. 6: ÍNDICES DE LIQUIDEZ,	185
CUADRO No. 7: ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO,	188
CUADRO No. 8: ÍNDICES DE RENTABILIDAD,	190
CUADRO No. 9: ÍNDICES DE GESTION,	192
CUADRO No. 10: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO,	194
CUADRO No. 11: ESTADO DE RESULTADOS,	199
CUADRO No. 12: PLAN COMERCIAL 2014, TABLA DE DESCUENTOS,	203
CUADRO No. 13: PLAN COMERCIAL 2014, ANÁLISIS DE VENTA CLIENTE TIPO “A”,	205
CUADRO No. 14: PLAN COMERCIAL 2014, PRONÓSTICO DE VENTAS TRIMESTRAL,	206
CUADRO No. 15: PRESUPUESTO DE VENTA,	207
CUADRO No. 16: PRESUPUESTO DE COMPRAS,	210
CUADRO No. 17: PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES,	213
CUADRO No. 18: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO,	216
CUADRO No. 19: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO,	217
CUADRO No. 20: INDICADORES FINANCIEROS 2013 VS. 2014,	220
CUADRO No. 21: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO,	223



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No. 1: APORTE A LA GENERACION DE EMPLEO NACIONAL,	15
GRAFICO No. 2: INCLINACION DE LAS PYMES A UN CAMPO PRODUCTIVO,	16
GRAFICO No. 3: CONCENTRACION DE LAS PYMES POR PROVINCIA,	17
GRAFICO No. 4: MERCADO DE LAS PYMES,	19
GRAFICO No. 5: APORTE A LA GENERACION DE INGRESOS POR VENTAS,	19
GRAFICO No. 6: UBICACIÓN REPRODATA CIA. LTDA.,	94
GRAFICO No. 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REPRODATA CIA. LTDA.,	99
GRAFICO No. 8: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL,	180
GRAFICO No. 9: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR CICLOS TRANSACCIONALES,	181

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En todas las economías del mundo, las PYME son de gran importancia ya que cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en la actividad económica y la generación de empleo.

En Ecuador las PYMES representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de adaptación y flexibilidad frente a los cambios y requerimientos del mercado y de los clientes. En particular, las PYMES que corresponden al sector de servicios constituyen el 66% de la totalidad de las mismas lo cual permite ver claramente que corresponde al sector dominante. Dentro de este grupo se encuentra REPRODATA CIA. LTDA., que brinda servicios relacionados con copiado, alquiler, venta de máquinas de copiado, procesamiento de datos, digitalización y soluciones de archivo digital.

REPRODATA CIA. LTDA., se ha visto beneficiada por diversos planes de desarrollo impulsados por la inversión pública, medidas de protección gubernamental y programas de innovación y progreso. Sin embargo, predominan una serie de limitaciones como son la falta de tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, poca capacitación del

personal, financiamiento, débil cadena logística con costos elevados, entre otros que restringen su competitividad. Una limitación que aún está pendiente de solucionar es la falta de control en los distintos procesos que conllevan las actividades que realice la empresa.

La empresa tiene una gran necesidad de implantar un sistema óptimo de control interno que contribuya a maximizar sus beneficios. El Control Interno comprende los procedimientos y acciones de control de gestión en una empresa, en el caso de REPRODATA CIA. LTDA., las funciones en cada departamento administrativo no se encontraban definidas claramente por lo que existían retrasos en los tiempos de trabajo, altos costos administrativos, un excesivo uso de recursos y bajos niveles de productividad.

Todo lo antes expuesto constituyó una gran oportunidad para el desarrollo de un sistema de control que permita la gestión competitiva en REPRODATA CIA. LTDA., en base a ciclos transaccionales para maximizar sus beneficios. Así, se presentaron las mejores estrategias de control que al ser aplicadas proporcionaron herramientas para mejorar tanto la gestión de operaciones como la rentabilidad de la empresa. Esto permitió proponer cambios que den como resultado una administración eficiente en todas sus áreas gracias a las herramientas idóneas de control interno. Así mismo se maximizaron los beneficios con lo que se facilitó la apertura de nuevos proyectos para la empresa.

En el documento se presentan los cambios resultantes de la aplicación de la propuesta de controles en bases a ciclos transaccionales para REPRODTA CIA. LTDA., buscando disminuir al máximo los costos y gastos de operación y que al mismo se maximicen las ganancias. Con base en estos puntos se planificó el incremento de la utilidad neta a un 17% para el año 2014. Al evaluar financieramente a REPRODATA CIA. LTDA., tomando en cuenta la propuesta dada, las siguientes se destacan como fortalezas financieras:

- Negocio con perspectivas amplias de crecimiento, niveles de ventas crecientes debido a la implementación de nuevas propuestas comerciales.
- Gracias a las condiciones de pago otorgadas, los indicadores de gestión en lo relacionado a rotación tanto para cuentas por cobrar como cuentas por pagar se han incrementado, también al control que se implementará a través del análisis de crédito y el descuento por pronto pago lo cual permitirá una rotación de 3.
- Buen nivel de liquidez, al redistribuir los recursos de alto riesgo hasta cuentas más seguras del activo, con la implementación de la propuesta se podrá cumplir con las obligaciones y disponer de recursos adicionales para otras actividades con lo que se garantiza el flujo de efectivo de la compañía.

- En lo relacionado a la rentabilidad, se muestra una marcada mejora, la compañía podrá consolidar rendimientos del 34% en Activos, 49% en Patrimonio y 17% en Ventas, lo cual comparado con el período hace una gran diferencia.

## **CAPITULO I**

### **1. ASPECTOS LEGALES**

#### **1.1. ÁMBITO JURÍDICO PYMES**

Una empresa se encuentra siempre sujeta a un conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos en relación de las funciones que desempeña. De ahí la importancia de definir claramente los escenarios legales en los que el agente económico se desenvolverá, así como las normas que regularan permanentemente los deberes y derechos establecidos para sus miembros (Ortega, 2011). Se debe apartar la idea errónea de que una buena definición legal supone un freno para la marcha de un negocio. Todo lo contrario, un conocimiento previo evita futuros conflictos.

Por lo tanto se debe especificar el marco legal en el cual la empresa REPRODATA CIA. LTDA., se encuentra operando. Partiendo de una clasificación en base a la magnitud de las empresas, y teniendo en cuenta los

principales criterios de clasificación, se defina a REPRODATA CIA. LTDA., como una PYME, del acrónimo Pequeña y Mediana Empresa (Durán, 2009).

Una PYME, es un ente productivo o de servicios que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios con una amplia cobertura de mercado (SRI, Servicio de Rentas Internas, s.f.).

El origen y evolución de las PYMES se dio durante la Segunda Guerra Mundial, donde se inició el proceso de globalización económica a través de los mercados financieros internacionales, promoviendo la creación de políticas para la modernización industrial alentando la inversión en capacitación, ciencia y tecnología. Es aquí donde empieza el nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, las cuales se originan como empresas propiamente dichas que en su mayoría, son capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. (Porta, 2012)

Sin embargo, estas organizaciones tuvieron un gran número de limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc. Esto desencadenó un aspecto suficientemente negativo como para afectar a la calidad y productividad de estas empresas, alejándolas de niveles internacionales y provocando una grave crisis en las mismas. (Porta, 2012). No obstante, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las PYMES, con algunos obstáculos que aún

deben superarse. Es evidente que las pequeñas y medianas empresas se han convertido en protagonistas de la nueva economía mundial, un ejemplo de ello se aprecia en Alemania, Japón, Italia y Taiwán, entre muchos otros países, que han tratado de desarrollar sus pequeñas empresas utilizando empresas integradoras. (Aguilera, 2008)

Las PYMES en Ecuador se encuentran principalmente en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo económico del país. Con acciones de compra y venta de productos o añadiendo valor agregado, se convierten en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. En particular, los tipos de actividades que desarrollan estas empresas son: (SRI, Servicio de Rentas Internas, s.f.).

- Comercio al por mayor y al por menor. □
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Para determinar si una empresa se encuentra dentro del grupo de las PYMES, se cuenta con algunos parámetros como son: volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, nivel de producción y nivel de activos. (SRI, Servicio de Rentas Internas, s.f.). Según la Ley Ecuatoriana estas clasificaciones las dicta



el Código Orgánico de la Producción aprobado por la Asamblea Nacional, en el Libro III “Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la Democratización de la Producción”. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010)

## **1.2. ORGANISMOS DE CONTROL**

Los Organismos de Control, como entidades naturales o jurídicas tienen la finalidad de verificar el cumplimiento de carácter obligatorio de ciertas normas que se aplican a un tema de interés en concreto. En Ecuador, con la reciente Constitución de la República del Ecuador, existen varias leyes que apoyan el fomento y desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas. Así, los principales proyectos y leyes son: (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).

- Plan Nacional del Buen Vivir
- Plan de Desarrollo de las PYMES
- Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Además existen instituciones gubernamentales y privadas que apoyan al fortalecimiento del sector PYMES en el Ecuador y son:

- Corporación Andina de Fomento
- La CAMIPYME (Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa), como funciones tiene la de formular propuestas de estrategias para el desarrollo equilibrado y armónico y para el fortalecimiento de las MYPYMES basadas en los principios de la integración andina de solidaridad subregional y reducción de las diferencias de desarrollo existentes entre los Países Miembros. (MIFIC, s.f.).
- La ALAMPYME (Asociación Latinoamericana de la Micro, Pequeña y Mediana Industria), su objetivo fundamental es hacer escuchar la voz de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región. (ALAMPYME, s.f.).
- En BNF (Banco Nacional de Fomento), dentro de sus funciones, tiene la de brindar productos y servicios financieros e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio/económico del país. (BNF, s.f.).
- CFN (Corporación Financiera Nacional), identifica las necesidades financieras y no financieras, nuevas alternativas de inversión, capacidad de oferta exportable, información de mercados, como elementos importantes para dinamizar la actividad productiva del país. CFN (Corporación Financiera Nacional) – CREDIPYME. (CFN, s.f.).

- La CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones), brinda las facilidades necesarias para que los afiliados de las Cámaras de Pequeñas y Medianas Empresas, participen en los Programas de Apoyo a las Exportaciones. (CORPEI, s.f.).
- La CAPEIPI (Cámara de Comercio de la Pequeña Industria), ofrece soporte técnico para la elaboración de proyectos. Programas de mejoramiento continuo, certificación internacional y apoyo para el acceso del financiamiento productivo. Además cuenta con el Centro de Gestión Empresarial que ofrece una estructura física y técnica para formación de emprendedores de negocios, oficinas de servicios de la Superintendencia de Compañías, SRI, IESS, INCOP, Banco Nacional de Fomento. (CAPEIPI, s.f.).
- El SRI (Servicio de Rentas Internas), mediante la Ley de Régimen Tributario Interno, para fines tributarios clasificará a las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean en personas naturales y sociedades. (SRI, Servicio de Rentas Internas, s.f.).

Para las PYMES, los Organismos que influyen directamente son:

- Según el Art. 54 del Código Orgánico de la Producción, el Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y

desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes: (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).

- Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas

empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).

- Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo

empresarial de las MIPYMES. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).

- Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
  
- La Superintendencia de Compañías cumple un papel fundamental en la gestión de las PYMES ya que mediante la Ley de Compañías, controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario teniendo en cuenta varios sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país. Estas actividades las realiza mediante la publicación de estadísticas, análisis, instructivos y resoluciones que actúan directamente sobre las pequeñas y medianas empresas. (Aguirre, s.f.).

### **1.3. PARÁMETROS (INDICADORES) DE CONTROL**

Las PYMES dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 89 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de esta categoría. Su importancia se plasma en la contribución que tienen sobre el proceso de consolidación del sistema productivo nacional. Así, es preciso estar al tanto de

los parámetros básicos en los que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas. (INEC-CENEC 2010, s.f.)

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño las empresas tienen las siguientes categorías:

- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual en la transformación de la materia prima con fines artísticos, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares. (Vergara, 2010).
- **Micro Empresas:** unidad económica que puede ser de producción, comercio o servicios. Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares. (Vergara, 2010).
- **Pequeña Industria:** aquella empresa con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, que se dedique a actividades de transformación de materia prima en artículos finales siempre su activo fijo, excluyéndose terrenos y edificios, no sea mayor del valor que el Comité Interministerial de Fomento de la Pequeña Industria, fije anualmente, es decir no será mayor de US \$ 112.000. (Vergara, 2010).
- **Mediana Industria:** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares. (Vergara, 2010).

- **Pequeña Empresa:** es una unidad de producción que puede tener de 5 hasta 50 empleados y su patrimonio asciende hasta los 150 mil dólares. (Vergara, 2010).
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos. (Vergara, 2010).

De acuerdo a la Comunidad Andina, de la cual Ecuador forma parte, la clasificación de las compañías es la siguiente:

- **Micro Empresas:** acoge de 1 a 9 empleados, su valor bruto en ventas anuales es menor a \$100.000 y el monto de sus activos asciende hasta \$100.000. (Chacón, 2010).
- **Pequeña Empresa:** acoge de 10 a 49 empleados, su valor bruto en ventas anuales se encuentra entre \$100.001 y 1.000.000 y el monto de sus activos se encuentra entre \$100.001 y \$750.000. (Chacón, 2010).
- **Mediana Empresa:** acoge de 50 a 199 empleados, su valor bruto en ventas anuales se encuentra entre un \$1.000.001 y \$5.000.000 y el monto de sus activos se encuentra entre \$750.001 y \$3.999.999. (Chacón, 2010).
- **Grandes Empresas:** acoge a más de 200 empleados, su valor bruto en ventas anuales es mayor a \$5.000.000 y el monto de sus activos es mayor a \$4.000.000. (Chacón, 2010).



Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades. (SRI, Servicio de Rentas Internas, s.f.).

Algunas de las debilidades a tener en cuenta para el manejo de las PYMES son las siguientes: (Mora).

- Escasa tecnología y maquinaria para el funcionamiento de las empresas.
- Talento humano con una capacitación insuficiente.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Insuficiente cantidad productiva
- Incompatibilidad entre la maquinaria y procedimientos propios que son necesarios para cumplir con las normativas de calidad exigidas en otros países.
- Falta de conocimiento sobre políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de penetración de PYMES al mercado internacional.

Por otro lado, las PYMES han adquirido también una amplia gama de fortalezas, que muchas veces no son conocidas o tienen un aprovechamiento bajo, estas son: (Cotas)

- Son consideradas como uno de los principales factores para generar riqueza y empleo.
- Son el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Al fortalecer la economía, permite que los problemas y tensiones sociales disminuyan.
- Demanda menores costos de inversión.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- Cuenta con una alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria.
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

Como se puede observar, existen varios obstáculos relacionados con el éxito de estas empresas debido esencialmente a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, restrictivos tributarios, entre otros. Adicionalmente, la legislación laboral y las diversas políticas de gobierno, aunque no son obstáculos ubicados en los primeros niveles de importancia para estas empresas, si causan un gran impacto en su progreso. (Néstor Bercovich, 2005).

Al mismo tiempo, al ser entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedan prácticamente excluidas del mercado

industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una PYME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal. No obstante, estos limitantes solo deben servir como un referente para obtener planes encaminados al desarrollo de estas empresas, lo cual será favorable para el progreso tanto económico como social del país. (Durán, 2009).

#### **1.4. ESTADÍSTICAS Y UBICACIÓN**

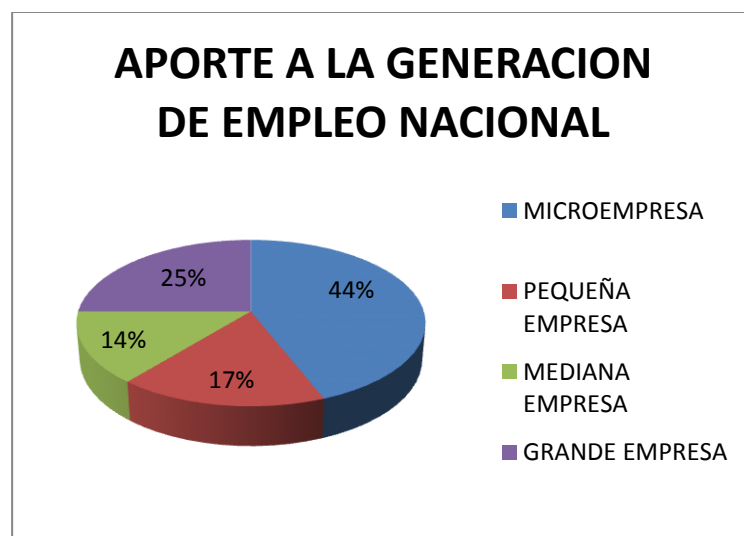
Las PYMES constituyen más del 90% de las empresas en el mundo, siendo aún más alta esa incidencia en Latinoamérica, con una participación del 97%. En Ecuador, según datos del SRI (Servicio de Rentas Internas) en 2011 existieron 27 646 Pymes, de las cuales 13 332 pertenecen a sectores de mayor relevancia, y estas se conforman por 4 661 medianas (34,96%) y 8 671 pequeñas (65,04%). (SRI, Servicio de Rentas Internas, s.f.).

Al establecer un perfil jurídico de las PYMES, se determina que prevalecen las compañías limitadas con un 45.7% y tienen un peso muy significativo con 26.7% aquellas que funcionan como sociedad anónima. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012).

En el marco del personal empleado por las PYMES, se establece que el número de trabajadores permanentes por empresa son en promedio 32 personas, y se determinó que los trabajadores ocasionales llegan a 2. Su aporte es también significativo a la generación de empleo nacional pues de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por ellas. (INEC-CENEC 2010, s.f.).

**Gráfico No. 1**

**APORTE A LA GENERACION DE EMPLEO NACIONAL**



**Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC**

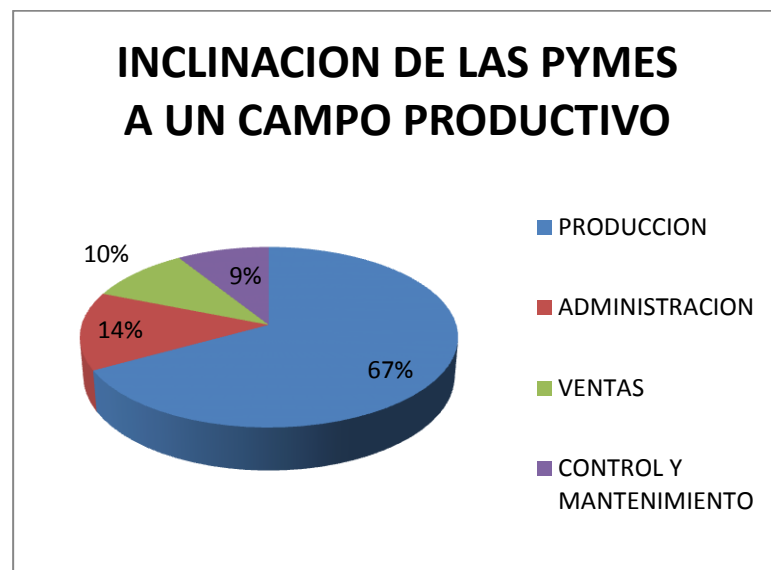
**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

En el tema de factores de producción, de todo el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a la Cámara respectiva, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración, el 10% en ventas y el 9%

complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento. (MIPRO, 2011).

**Gráfico No. 2**

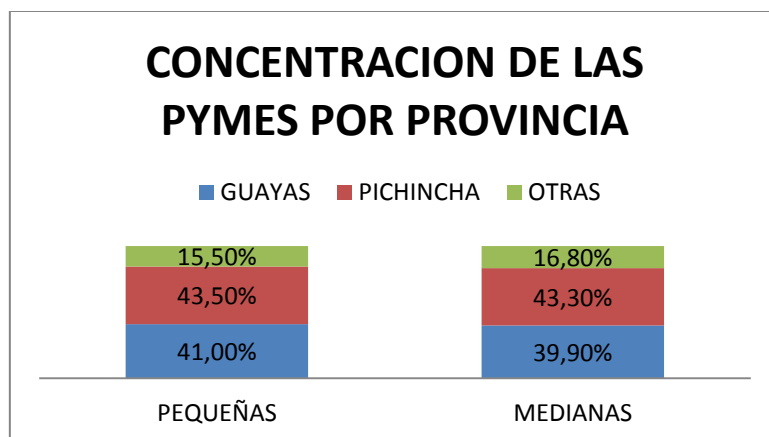
**INCLINACION DE LAS PYMES A UN CAMPO PRODUCTIVO**



**Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad; República del Ecuador.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

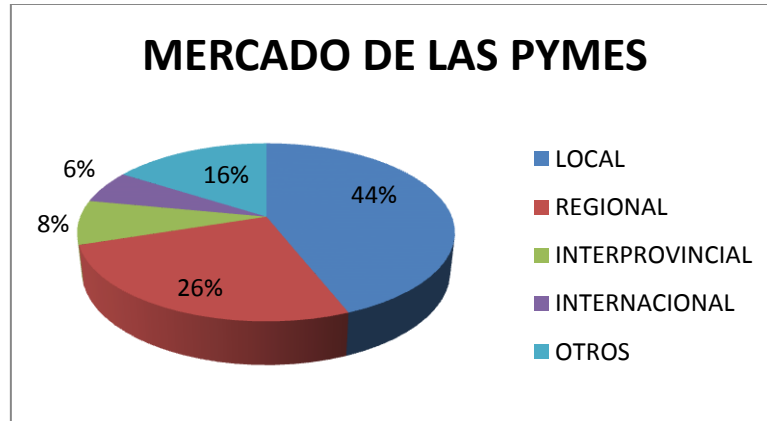
A nivel de concentración, Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de PYMES. En la primera provincia se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las PYMES proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012).

**Gráfico No. 3****CONCENTRACION DE LAS PYMES POR PROVINCIA**

**Fuente: Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos 2012.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

En cuanto al mercado, para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). El 8% habría extendido su radio de acción a otras provincias y solamente el 6% estaría sosteniendo el flujo exportable. (MIPRO, 2011).

**Gráfico No. 4****MERCADO DE LAS PYMES**

**Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad; República del Ecuador.**

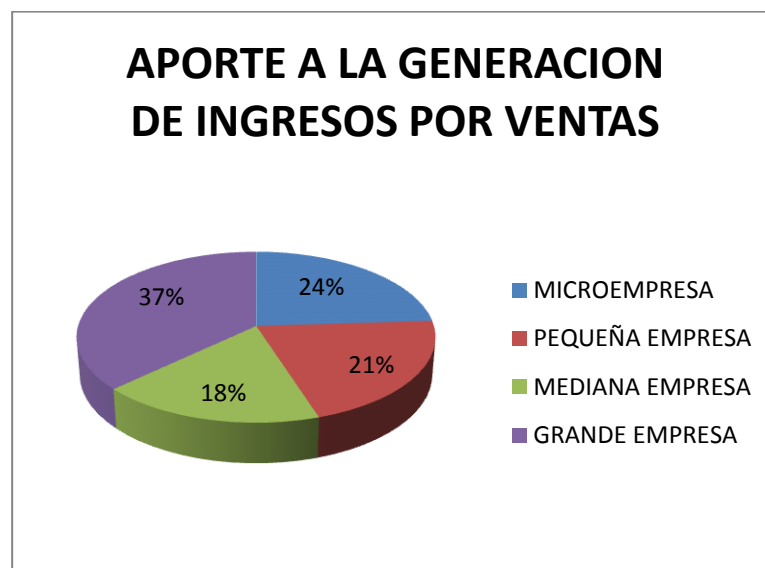
**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

Hay que tomar en cuenta la importancia que tuvo el año 2011 en el desempeño de las diversas actividades en las que participan las PYMES. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) se registró un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades. En base a estas cifras, se destaca el crecimiento del 21,6% en la construcción, 13,4% en alojamiento y servicios de comida, correo y comunicaciones 12,5%, entre otros. A nivel nacional, dentro del Producto Interno Bruto, la actividad comercial es una de las más importantes junto con la manufactura y construcción, lo que mantiene una relación con los resultados que refleja la composición de los ingresos operacionales de las actividades en 2011. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012).

Dando un vistazo al aporte de las empresas, según su tamaño, a la generación de ingresos vía venta de los bienes y/o servicios que producen, se observa que son las pequeñas y medianas las que en mayor grado aportan aproximadamente por cada 100 dólares generados en el tejido empresarial ecuatoriano, por concepto de ventas, 39 dólares son aportados por aquellas empresas clasificadas dentro de la categoría de PYME. En segundo lugar y de manera muy cercana a las PYME, se ubican las empresas categorizadas como grandes con el 37% del total del valor de las ventas. (INEC-CENEC 2010, s.f.).

**Gráfico No. 5**

**APORTE A LA GENERACION DE INGRESOS POR VENTAS**



**Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

En cuanto a la identificación de nuevas exportaciones, se estimó un valor total aproximado de USD 546 millones como oportunidad de ampliación de las



exportaciones actuales de las PYMES ecuatorianas, para el conjunto de los países de ALADI. Los datos presentados anteriormente conllevan a dos conclusiones importantes para este sector: existen oportunidades reales para las PYMES exportadoras y por extensión a los emprendedores que aún no exportan, y dos, que se puede vender más de lo que ya está vendiendo antes que crear nuevos productos. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012).

El año 2011 fue favorable para las PYMES. Los resultados que se enfatizan son los de las actividades inmobiliarias, de los servicios, de telecomunicaciones, pesca y acuicultura. Es fundamental elaborar políticas orientadas al desarrollo de las actividades de las PYMES para consolidar su presencia. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012)

## **1.5. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son: (Min. de Industria, Energía y Turismo G. España, s.f.).

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.

- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, el cual busca su independencia.

Las principales razones para la existencia de las PYMES son:

- Pueden realizar productos específicos en contraste con las grandes empresas que se enfocan más a productos más generalizados. (Durán, 2009).
- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. Como por ejemplo en subcontrataciones menores para realizar servicios u operaciones que previenen el aumento de costos. (ASOMECA, s.f.).
- Existen actividades productivas en las que resulta conveniente trabajar con empresas pequeñas. (ASOMECA, s.f.).

Algunos datos generales a destacar de las PYMES son los siguientes: (CEPAL).

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios

- Estructuras empresariales horizontales

Como se mencionó anteriormente, estas empresas son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por cada país o región. Por lo tanto, cuentan con características distintivas entre las cuales tenemos: (Durán, 2009).

- Constituyen un importante motor de desarrollo del país.
- Gracias a su dinamismo, tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Tienen una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.

- No pueden hacer frente a los gastos de capacitación y actualización de personal, y si lo realizan, se enfrentan a la posibilidad de fuga de personal capacitado.
- Maquinaria y procedimientos propios inadecuados en relación a las normativas de calidad exigidas en grandes empresas.
- La calidad de la producción cuenta con deficiencias debido a los bajos niveles de control de calidad.
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, ubicación incorrecta, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno. (Durán, 2009).

Dentro del tema de exportaciones en las MIPYMES, se pueden establecer dificultades tanto externas como internas que limitan la participación de la pequeña industrial en las exportaciones. Estas son: (Barrera & CAPEIPI).

- Algunos países mantienen prohibiciones de importar a determinados artículos o asignan cupos mínimos.

- El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que los pequeños industriales realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos. (Barrera & CAPEIPI).
- Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir una pequeña industria para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos. (Barrera & CAPEIPI).
- Incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar. (Barrera & CAPEIPI).

Sin bien se presentan dificultades externas e internas, se cuenta con determinadas facilidades para promover las exportaciones. Estas son: (Barrera & CAPEIPI).

- El Sistema General de Preferencias Arancelarias de la Comunidad Europea para el Grupo Andino.
- La Zona de Libre Comercio del Mercado Andino.
- Los Convenios Comerciales Bilaterales de Ecuador con otros países.
- Mano de obra hábil y aún barata.
- Posibilidades de sustituir importaciones.
- Aplicación de Regímenes Aduaneros Especiales.

- Optar por el Mercado Andino para productos industriales con ventajas competitivas y comparativas.
- Acudir al apoyo de la CORPEI y FEDEXPOR.

## **1.6. PROGRAMAS Y PROYECTOS**

En Ecuador, la importancia de las PYMES radica en aspectos como: asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, tener efectos socioeconómicos importantes, presentar mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura. (Batista & Hernández).

Según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPYME. Se debe resaltar la potencialidad generadora de empleo que recae sobre el sector – alrededor de 44 de cada 100 puestos de trabajo son generados por el sector micro empresarial; de ahí la importancia de seguir apoyando a esta categoría de empresas, desde el sector privado como del sector público, a través de la oferta de servicios financieros y no financieros y, también, mediante la creación y puesta en vigencia de leyes que apoyen el sector. (INEC-CENEC 2010, s.f.). El gremio de la Pequeña Industria de Pichincha, propuso al Gobierno del Ecuador las siguientes acciones de promoción de las PYMES: (CAPEIPI, s.f.).

- El gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo.
- Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía.
- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable.
- Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMES, las microempresas, etc.
- Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
- Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria.

El gobierno, por su parte ha impartido leyes que apoyan al desarrollo de este sector, un ejemplo claro son los objetivos prioritarios del Estado en materia de contratación pública, donde se busca promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública. Para cumplir estos propósitos, se deberán crear criterios de inclusión para PYMES, otorgar todas las facilidades para la adecuada información sobre los procesos de contratación, procurar la simplificación de los trámites y mediante el Instituto Nacional de Compras Públicas, se divulgarán los planes futuros de compras

públicas a efectuarse por el Estado y sus instituciones. (Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública & Asamblea Nacional, 2008).

Por otro lado, según el Código Orgánico de Producción como mecanismos de desarrollo productivo se encuentran:

- Registro Único de las MIPYMES: se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción. Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Acceso a la banca pública: el Consejo Sectorial de la Política Económica determinará y vigilará el acceso de todos los actores productivos al financiamiento de la banca pública; establecerá los lineamientos e incentivos para apoyar el acceso al financiamiento privado, en particular de los actores de la economía popular y solidaria, de las micro, pequeñas y medianas empresas; y, determinará los mecanismos para fomentar la profundización del mercado de valores, para incentivar el acceso de todos los actores de la producción y procurar la reducción de los costos



de intermediación financiera. Las entidades financieras mantendrán un registro de las operaciones para las empresas calificadas como MIPYMES, establecerán un régimen especial de garantías para su financiamiento privado y público, y para el desarrollo de iniciativas de capital de riesgo, tanto públicas como privadas. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).

- Fondo Nacional de Garantías: se crea el fondo nacional de garantías, de carácter público, para facilitar el acceso de las MIPYMES al financiamiento de sus actividades. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Otras formas de financiamiento: se establecerán los mecanismos para potenciar el financiamiento de las MIPYMES en todo el territorio nacional, sobre todo en las regiones de menor cobertura financiera y para mejorar la eficiencia y acceso a tecnologías especializadas de los operadores privados del sistema. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Crédito para apertura de capital e inversión: las empresas privadas que requieran financiamiento para desarrollar nuevas inversiones, y que a su vez quisieran ejecutar un programa de apertura de su capital, en los términos de esta legislación, podrán beneficiarse de los programas de crédito flexible que implementará el gobierno nacional para la masificación de estos procesos, con tasas de interés preferenciales y créditos a largo plazo. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).

- Programa Global y Sectorial para el Desarrollo de las PYMES: contribuir a mejorar la competitividad del sector, desarrollar la institucionalidad relacionada y el mercado de servicios empresariales para el sector. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Desarrollo de Emprendedores: creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías: contar con un sistema informático que contenga datos sistemáticamente actualizados. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).
- Capacitación para el Mejoramiento de la Competitividad de las MIPYMES y Artesanías: apoyar la modernización de la gestión empresarial mediante la ejecución de cursos de capacitación en las áreas de Gestión de Calidad y Productividad, Gestión Financiera y Contable, Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Comercialización y Mercadeo. (Código Orgánico de la Producción & Asamblea Nacional, 2010).

La organización FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible), brinda apoyo financiero a MIPYMES de varios países de América Latina. Esta organización ha implementado diversos casos exitosos de encadenamiento

productivos, los mismos que buscan generar una interacción entre empresas a través del trabajo conjunto que da como resultado relaciones estratégicas a largo plazo que aumentan sus niveles de competitividad. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012).

Dentro del marco de la Comunidad Andina, las empresas que forman parte de la misma se encuentran formando parte del programas “AL INVEST IV”, donde un total de 9.109 pequeñas y medianas empresas de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú fueron capacitadas para mejorar su ingreso en los mercados mundiales con un aporte de 14 millones de euros (US\$19.000 millones) de la Comisión Europea. Esta capacitación en mejoras de su producción, desarrollo corporativo y tendencias, ha dado como resultado que 2.099 PYMES se han consolidado empresarialmente y alcanzado su ingreso en los mercados extranjeros. (Pymes Plus, s.f.).

El Ministerio de Industrias y Productividad, respondiendo a sus competencias, ha generado un catálogo de servicios para el sector productivo nacional enfocado a la generación de capacidades, implementación de infraestructura productiva, fomento de la cultura de calidad, sustitución estratégica de importaciones, fomento de la oferta exportable y acceso al financiamiento. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012)

En lo que se refiere a los esfuerzos realizados en sustitución estratégica de importaciones es importante destacar la implementación del programa de Ferias Inversas, mediante el desarrollo de más de 10 ferias sectoriales a nivel nacional.

Los resultados superan los USD 75 millones. Además, se ha logrado institucionalizar espacios como: Ecuador Compra Ecuador, Ecuador Industrial y Ecuador partes y piezas. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012).

Finalmente, respecto a los esfuerzos realizados en el fomento de la oferta exportable, es importante destacar la institucionalización del Programa Nacional de Consorcios de Exportación, del programa Exporta Fácil y del programa Exportapyme. Estos factores han permitido obtener cuatro consorcios de pequeños productores conformados y seis en proceso de consolidación. (MIPRO, 2011).

Por la importancia de las PYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos , 2012). Sería prioritario crear una sólida base para estas empresas, y aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer su presencia tanto nacional como internacionalmente. (SEPYME, s.f.).

## **CAPITULO II**

### **2. ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

#### **2.1. DEFINICIÓN**

Control abarca varios significados, entre ellos: comprobación, inspección, fiscalización o intervención, por otro lado también se relaciona con la regulación de un sistema. Tiene la finalidad de comprobar que un plan establecido se esté llevando a cabo en todos sus aspectos. De esta forma se pueden identificar posibles debilidades o errores, dando lugar a acciones que impidan que estos se produzcan nuevamente. (Valda).

El control interno tiene sus orígenes junto con el concepto de contabilidad como partida doble. Como consecuencia del crecimiento económico, las personas buscaban establecer adecuados sistemas para proteger sus negocios y a medida que los mismos se desarrollaban, las medidas de control aumentaban tanto en complejidad como en su administración. (Tejada, 2005).

Control interno es un plan de organización donde intervienen todas las áreas funcionales de una empresa para el cumplimiento de métodos y procedimientos

que toman acción al interior de la misma afectando a todas sus partes. De esta forma se trata proteger a los activos, de tener registros contables fiables y de asegurar cierta eficacia en el desarrollo del negocio y sobre todo contar con la seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados. (Cepeda, 2000).

El área de la gerencia cumple un rol fundamental dentro de este proceso al controlar la efectividad de las funciones administrativas y tomar las decisiones adecuadas sobre la información que recibe de las distintas áreas de gestión, estas son: dirección, producción, mercadeo, investigación y desarrollo, recursos humanos y finanzas. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

El control interno visto como un proceso se desarrolla gracias a todas las actividades que realiza la entidad y sirve como herramienta para su gestión influyendo directamente en su capacidad para lograr sus objetivos e iniciativas de calidad. La incorporación de estos controles afecta directamente a la contención de costes y a los tiempos de respuesta. En relación a los costes lo hace gracias a que trabaja sobre las operaciones básicas de una empresa evitando nuevos procedimientos que pueden resultar costosos e innecesarios. Por otro lado, los tiempos de respuesta son más eficientes ya que al aplicar controles en las actividades de la estructura operativa se consiguen reacciones competitivas. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).

Se debe tener en cuenta la importancia de las personas involucradas en un sistema de control interno ya que todos los miembros de la organización serán

responsables de establecer los objetivos y mecanismos de control, de la misma forma todos los empleados estarán comprometidos y deben conocer los límites de su autoridad. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).

Acerca de la seguridad razonable sobre el logro de objetivos, se logra siempre que las actividades de la empresa se lleven a cabo bajo su sistema de control, no obstante, no es posible prevenir acontecimientos externos como los objetivos operacionales, en este caso solo se podrá informar a las áreas involucradas sobre los efectos potenciales. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).

El Committee of Sponsoring Organizations COSO, elaboró un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, entre sus aportes significativos están:

- Elaboración de una estructura conceptual integrada, unificante de los distintos conceptos y prácticas, a partir del cual se realiza el diseño, implementación y mejoramiento del control interno, por un lado, y por el otro la evaluación y los reportes sobre control interno. (Bonilla Carrera, 2008).
- Entendiendo el control interno en términos de sistemas: un proceso afectado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con los objetivos de la organización. (Bonilla Carrera, 2008).

- Posicionamiento del control interno en los máximos niveles gerenciales, posicionamiento estratégico. Con un centro de atención claro en el negocio y no tanto en las operaciones. (Bonilla Carrera, 2008).
- Combinaciones de objetivos de negocio, componentes de control interno y niveles organizacionales. (Bonilla Carrera, 2008).

## **2.2. IMPORTANCIA**

El control interno es importante principalmente porque se establece como la base de todas las actividades y operaciones de una empresa sirviendo como un instrumento de eficiencia para las mismas. Por esto, antes de establecerlo en una organización, se debería realizar estudios previos sobre sus necesidades y condiciones, de lo contrario podría resultar en malas relaciones entre la empresa con sus clientes o empleados. ( Universidad Pedagógica de El Salvador, 2012).

Desde el punto de vista contable, contribuye a su propia seguridad al fijar y evaluar los procedimientos administrativos, contables y financieros; de esta forma revela anomalías y errores para buscar soluciones efectivas donde actúen todos los miembros de la organización con la finalidad de cumplir sus objetivos. (Cepeda, 2000).

Así mismo, actuando como un sistema, permite la integración total de materiales, equipos, procedimientos y personas para evitar gastos innecesarios y



obtener respuestas rápidas ante las condiciones cambiantes. En este caso la prioridad se centrará en el logro de los objetivos, abarcando tanto los relacionados con información financiera y cumplimiento de la normativa, como los de operaciones de gestión del negocio, convirtiéndose en responsabilidad de todos los involucrados. (Pérez Solórzano, 2007).

Igualmente, con el proceso constante de globalización, se ha tomado con más cuidado la importancia de los controles y se busca implantar sistemas que a la vez cumplan todas las regulaciones y que mantengan las relaciones de todos los departamentos o áreas dentro del contexto general. Todo esto porque necesitan cumplir con tres condiciones básicas en sus actividades que son: (Wolinsky, s.f.).

- Economía: menor tiempo-menor costo.
- Eficiencia: mejor utilización de los recursos.
- Eficacia: cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este desarrollo en las actividades se dará siempre que se tenga una verdadera conciencia de control, la cual optimizará el rendimiento con acciones como: actualización en el personal, aplicación de nuevas tecnologías, el análisis y adecuación de las políticas económicas, administrativas, contables, legales, etc. Esto facilita a la administración negociar con entornos competitivos variables, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y realizando reformas para su crecimiento futuro. (Rodríguez Valencia, 2009).

Tal es la importancia que a nivel internacional se creó la Ley sobre Prácticas de Corrupción Extranjeras al conocerse varios casos de sobornos por parte de corporaciones hacia funcionarios para obtener negocios. El resultado de violar esta ley va desde una alta multa hasta la cárcel. Por eso la administración busca siempre un sistema de control seguro. Esta seguridad será razonable cuando: (Cepeda, 2000).

- Las transacciones son registradas con el conocimiento y autorización de la gerencia.
- Las transacciones son registradas como necesarias para permitir la preparación de estados financieros o confiables y dar cuenta de los activos.
- El acceso a los activos está limitado a individuos autorizados.
- Los registros contables de los activos son comparados con los activos existentes en intervalos razonables y se toma la acción apropiada con respecto a cualquier diferencia.

El informe COSO, trato también sobre la importancia de los controles al lograr que las organizaciones públicas y privadas cuenten con un marco conceptual común que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores. Para conseguir esto, conto con la ayuda de varias organizaciones como son: (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

### 2.3. OBJETIVOS

Toda organización trabaja en base a objetivos, se plantea situaciones que desea alcanzar en un futuro a corto y largo plazo. Los mismos deben estar en función de la estrategia que se elija para que den una guía razonable sobre Qué es lo que la empresa necesita lograr. (López E. , 2011).

El control interno, al igual que una empresa, trabaja como un sistema donde se necesita que todas las acciones estén interconectadas para que el trabajo realizado sea bueno para todos los involucrados. (López E. , 2009).

Los objetivos fundamentales del control interno son:

- Suficiencia y Confiabilidad de la Información Financiera: en una empresa el departamento de contabilidad es el encargado de registrar y analizar las actividades que se realizan en la misma para facilitar la toma de decisiones administrativas y financieras. Gracias a esto, la dirección se orienta sobre el curso del negocio y se procede al control de la gestión

pasada como a la estimación de resultados futuros. Es por esto que se necesita de un adecuado sistema de información que cumpla con criterios básicos en los que la información debe ser: confiable, relevante y comprensible. (Cepeda, 2000).

- **Efectividad y Eficiencia de las Operaciones:** para crecer y mejorar la rentabilidad las organizaciones necesitan enfocarse en la eficiencia y efectividad de sus operaciones. Para esto se entiende efectividad como la capacidad de alcanzar el efecto que se espera, y eficiencia como la capacidad de disponer los recursos necesarios para obtener un resultado determinado. Algunas de las actividades que se realizan para cumplir estos parámetros son: reducir costos, incrementar ingresos, optimizar la gestión y control, corregir las operaciones y dar un mejor uso a los activos. (Cruz, 2013).
- **Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones Aplicables:** todas las operaciones financieras, administrativas y económicas de una entidad deben estar enmarcadas dentro de las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Así mismo, estas deben ser conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan regirse a ellas y así se aseguren que están operando de manera efectiva y buscando siempre el adecuado logro de los objetivos de la entidad. (Cepeda, 2000).

Los objetivos facilitan un sentido de dirección, indican cómo debería funcionar el sistema, dando una estructura clara de organización que sirve para evaluar el desarrollo de cada individuo en la empresa y posteriormente valorará a la misma dentro de su entorno. Por esto, el control interno, al igual que las organizaciones debe regirse por objetivos mediante acciones como: (Pérez Solórzano, 2007).

- Identificar metas comunes.
- Definir áreas principales de responsabilidad.
- Emplear las medidas propuestas como guías para el manejo de la empresa.
- Evaluar la contribución de cada miembro para el logro de las metas.

Cada entidad plantea sus objetivos de control interno específicos, sin embargo, existen algunos que son comunes a casi todas las entidades, entre ellos están: (Atlántico, 2011).

- Resguardar los recursos de la empresa, buscando su correcta administración ante posibles riesgos que lo afecten.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todos los procedimientos facilitando el correcto cumplimiento de las funciones y actividades que ayudan a cumplir la misión.

- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Asegurar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Certificar la confiabilidad de la información financiera y administrativa.
- Especificar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan ser implementadas a corto plazo.
- Garantizar que la empresa instale procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Para poder establecer que método de control será el más eficaz y rentable para una organización, es importante plasmar los objetivos específicos de la misma en los objetivos del control interno que se podrán cumplir mediante varias estrategias como: controles físicos, políticas establecidas, división de los componentes de tarea y la auditoría interna. (Ingram, s.f.).

## **2.4. CLASIFICACIÓN**

El control interno presenta varias clasificaciones, esto depende de cada circunstancia en particular. Pero en general, la clasificación más relevante es:

### **Control Administrativo**

Comprende el plan organizacional, por lo general tiene relación indirecta con los registros financieros. Sus objetivos fundamentales son: promover la eficiencia en la operación de la empresa y adherir las operaciones a las políticas establecidas por la administración. (Perdomo Moreno, 2000).

Los tipos de controles que se aplican comúnmente en esta área son: análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. Estos influenciarán directamente a la autorización de transacciones por parte de la gerencia. (Perdomo Moreno, 2000).

### **Control Contable**

Está integrado por el plan de la organización, tiene relación directa con los registros financieros. Sus objetivos fundamentales son: proteger los activos de

la empresa y obtener información financiera veraz, confiable y oportuna. (Perdomo Moreno, 2000).

Los tipos de controles que se aplican comúnmente en esta área son: sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. (Perdomo Moreno, 2000).

Así mismo, dentro de un sistema de control interno existe una clasificación de los tipos de controles que se puede encontrar, estos son Generales y Específicos.

Los Controles Generales no se relacionan con la información contable, estos tipos son:

- Conciencia de control: en la organización, este ambiente de control deberá ser fomentado por la gerencia. Es importante que no se violen los controles establecidos porque el sistema es ineficaz. (Cepeda, 2000).
- Estructura organizacional: se debe establecer una correcta estructura de departamentos que cuenten con responsabilidades claras y políticas de delegación de autoridad. (Cepeda, 2000).
- Personal: es de gran importancia contar con personal comprometido con las metas de la empresa y que demuestren calidad e integridad al



cumplir con los procedimientos dictados por la gerencia para el logro de los objetivos. (Cepeda, 2000).

- Protección de los activos y registros: se refiere a tener normas claras sobre la prevención de cualquier daño sobre los activos, los medios de procesamiento de los datos electrónicos y los datos generados. (Cepeda, 2000).
- Separación de funciones: al separar las funciones del personal en una empresa, se podrá reducir el riesgo de que se presenten errores o fraudes por parte del personal involucrado en el proceso. (Cepeda, 2000).

Los Controles Específicos se relacionan con la información contable, la misma puede estar sujeta a errores. Con el objetivo de lograr estados contable exactos se deben introducir mecanismos de control que detecten tales errores. (Cepeda, 2000). Las categorías de estos controles son:

- Población y Exactitud: previenen o detectan, en la captura y proceso de información los errores de población y exactitud.
- Controles de Captura y Procesamiento: la información que proviene de los intercambios con el exterior es almacenada en medios magnéticos o documentales. Dichos datos son procesados por el sistema contable y los resultados se transforman en saldos contables. El control asegura que no

se produzcan errores de población o exactitud en cada una de las etapas. (Cepeda, 2000).

- Controles de Custodia: tienen relación con el mantenimiento de la custodia de los bienes recibidos como consecuencia de los intercambios con los fabricantes. Tales controles abarcan bienes de cambio, dinero, valores. (Cepeda, 2000).
- Controles de Detección: se refieren a la oportunidad donde se aplica el control.
- Controles Preventivos: se refieren a la oportunidad en donde se aplica mientras ocurre el control.

Hoy en día, los procesos dentro de una organización son en su mayoría computarizados. Al surgir nuevas tecnologías, incrementa el tipo de aplicaciones que se utilizan y de la misma forma aumenta el riesgo para el uso de la información por lo cual es necesario la implementación de nuevos controles. En este caso se habla de una nueva clasificación dentro del control interno conocida como Control Circundante En El Procesamiento Electrónico De Datos. El tipo de controles que se asumen, tienen que ver con los accesos, contraseñas, desarrollo y mantenimiento del sistema. (Pérez Solórzano, 2007).

Todas las técnicas referentes a las tecnologías, tanto existentes como nuevas, deben estar normalizadas y documentadas y siempre harán referencia a los siguientes aspectos: (Pérez Solórzano, 2007).

- Organización
- Desarrollo y mantenimiento de sistemas
- Operación y procedimientos
- Controles de equipos y programas del sistema
- Controles de acceso

Finalmente, para poder identificar un buen sistema de control interno se cuenta con varios elementos como son:

- Un plan organizacional que aporte una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad. Aunque las separaciones son necesarias, el trabajo de todos los departamentos debe integrarse para obtener un flujo regular de trabajo y eficiencia de operación en general. (Poch, 2000).
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados que faciliten un buen control contable. En los manuales de procedimientos deberán constar las instrucciones respecto al flujo de procedimientos y registros. (Poch, 2000).

- Unos procedimientos eficaces, que sirvan para realizar el plan proyectado. Las prácticas sanas facilitarán los medios para asegurar la integridad de procedimientos como: autorizaciones, registros y custodia. (Poch, 2000).
- Un personal capacitado correctamente sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades. Ellos deberán llevar a cabo lo prescrito en una manera eficiente y económica. (Poch, 2000).

## **2.5. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

Si los objetivos indican hacia dónde ir, los cinco componentes del control interno serán los caminos para el logro de los objetivos de la organización y del buen funcionamiento de la misma, esto se plasmará en los resultados inmediatos y futuros. Estos constituyen el cuerpo del sistema y darán un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (Pérez Solórzano, 2007).

La división del control interno en los cinco componentes proporciona un marco de referencia útil para que los auditores consideren cómo pueden afectar la auditoría los diferentes aspectos del control interno de una entidad. Al relacionar los componentes, servirán como criterios de eficacia y como herramientas para integrar a todo el personal en el proceso. ( Universidad Pedagógica de El Salvador, 2012).

El funcionamiento de los componentes varía de acuerdo a cada entidad, cada uno trabaja a un nivel distinto, esto es correcto siempre y cuando se cumplan los cinco. Es posible también que existan diferencias en el grado en que los controles cubran un riesgo específico, de modo que los controles complementarios pueden ser satisfactorios en su conjunto. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).

### **2.5.1. Ambiente de Control**

Las actividades que desarrolla una empresa tienen su punto de partida en el entorno de control, esto aporta disciplina y estructura formando la base para concientizar a las personas sobre el control de sus tareas. La gente es por medio de quien se dirige la entidad y el fundamento sobre el cual descansan todas las cosas. Los factores del ambiente de control son:  
(Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

- **Integridad y valores éticos:** estos elementos se deben establecer para el desempeño del personal, los mismos deben ser comunicados por la alta gerencia y de igual forma deben ser cumplidos por ellos. La efectividad de los controles internos nunca deberá sobreponerse a la integridad y valores éticos de las

personas que los crean, administran y monitorean. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

Los valores de la alta gerencia deben equilibrar a todos los componentes del negocio, estos son: empleados, proveedores, clientes, competidores y público. Esto constituye un gran reto ya que los intereses a menudo son opuestos. Una forma de transmitir los estándares de comportamiento de la entidad es un código formal de conducta donde se detalle una amplia variedad de sucesos de comportamiento, esto junto con el buen ejemplo de la alta gerencia, asegura la creación de una buena cultura corporativa. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

- Compromisos para la competencia: todo el personal debe demostrar un alto nivel de conocimiento y habilidad para realizar sus actividades. Para esto se considerarán los objetivos de la entidad, las estrategias y los planes para alcanzar dichos objetivos. Es necesario que se realicen análisis sobre el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar apropiadamente los trabajos. ( Universidad Pedagógica de El Salvador, 2012).
- Experiencia y dedicación de la alta administración: las personas que determinan los criterios de control, deben comprometerse en su totalidad para el establecimiento de las medidas adecuadas.

Los factores de los que depende su eficacia son: grado de independencia, experiencia y prestigio, interacción con auditores externos. (Cepeda, 2000).

- Filosofía administrativa y estilo de operación: esto afecta a la forma de manejar la empresa incluyendo el conjunto de riesgos que se tomen. Existen empresarios que toman altos riesgos y otros que trataran de evitarlos, de esto se deriva la clasificación de las organizaciones formales e informales. En las formales se trabaja directamente con políticas por escrito e indicadores de desempeño, mientras que en las informales se lo hace solamente con el contacto personal. (Rodríguez, 2010).
- Estructura organizacional: es el marco donde la empresa desarrolla sus actividades, para esto se deben dividir las tareas, agruparlas y controlarlas para lograr los objetivos. Dentro de esta se encuentra la estructura formal e informal. En la formal contiene todo lo previsto en la organización, mientras que la informal abarca todo lo que proviene de la interacción con el medio interno y también con el medio externo. La estructura organizativa debe manifestar claramente la relación jerárquica funcional existente, esta debe ser formalizada en un organigrama. (Rodríguez, 2010).

- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** consiste en dejar claro al personal cuáles son sus responsabilidades y bajo qué nivel de autoridad se encuentran en la empresa. Para esto se realiza una descripción detalla de cada puesto de trabajo bajo políticas donde se describen las practicas correctas del negocio. (Rodríguez, 2010).
- **Políticas de prácticas de recursos humanos:** son todas las guías orientadas a ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia todo el personal. Deben estar relacionadas con las estrategias y orientadas hacia el cumplimiento de objetivos. De esta forma, políticas de contratación, orientación, capacitación, evaluación, asesoramiento, promoción y compensación influyen directamente en el ambiente de control. (Rodríguez, 2010).

### **2.5.2. Evaluación de Riesgos**

Los riesgos son toda probabilidad de que algún factor afecte al logro de los objetivos de una organización, pueden provenir tanto de su ambiente interno como externo. Para esto se busca establecer un proceso que identifique y analice los riesgos, y que cree una base para determinar cómo serán manejados los mismos. (Rodríguez, 2010).



Hoy en día, las condiciones económicas, legislativas y operativas mantienen un ritmo cambiante, es necesario que el mecanismo para identificar y afrontar los riesgos este asociado con el cambio. Previa la evaluación del riesgo se debe analizar si los objetivos están definidos apropiadamente, que se encuentren relacionados entre sí y que hayan sido comunicados pertinentemente. (Pérez Solórzano, 2007).

Los aspectos más destacados que presenta la evaluación de riesgos son: objetivos, análisis de riesgos y su proceso, manejo de cambios y los distintos tipos de riesgos. A continuación se detalla cada uno de ellos.

### **Objetivos**

Todas las organizaciones asignan objetivos para la consecución de sus metas, muchas veces olvidan una parte importante de esta asignación que consiste en identificar las causas que puedan evitar su logro. Así mismo, se deben definir indicadores del grado de cumplimiento de los objetivos, estos indicadores estarán operativos y serán aplicados continuamente. (Cepeda, 2000).

Los objetivos de control deben ser específicos, completos, razonables y sobre todo deben relacionarse directamente con los objetivos del control interno de la institución, estos son: (Cepeda, 2000).

- Objetivos de información financiera: relacionados con información financiera confiable.
- Objetivos de operación: relacionados con efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Objetivos de cumplimiento: relacionados con el cumplimiento de leyes y normativas.

### **Análisis de Riesgos y su Proceso**

Para examinar claramente los peligros que pueden afectar a la consecución de los objetivos se realiza un levantamiento de información que incluya la descripción de los procesos claves de la empresa y la identificación de objetivos generales y específicos con sus respectivas amenazas, una vez identificados el análisis se centrará en: (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).

- Estimar la importancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluar la probabilidad de ocurrencia.
- Establecer acciones y controles necesarios.
- Evaluar habitualmente el proceso anterior.

### **Manejo de cambios**

Los procedimientos que se realizan para analizar riesgos deben ser capaces de identificar y responder a los cambios que pueden influir en la

efectividad de los controles internos. Es necesario que este trabajo se realice independientemente por la magnitud de su importancia. De igual forma, este proceso se orientara hacia el futuro para poder anticipar los cambios más significativos y dar soluciones adecuadas a dichas variaciones manteniendo siempre el criterio de costo – beneficio. (Schmidt Gamboa).

### **Tipos de Riesgos**

Además de los factores que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos del sistema organizacional, se debe tener en cuenta:

- Riesgo de auditoría: es el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros son realizados erróneamente. (Cepeda, 2000).
- Riesgo inherente: tiene que ver únicamente con la actividad económica del negocio, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando. Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos que están fuera del control del auditor ya que es algo innato de la naturaleza de la empresa. (Cepeda, 2000).
- Riesgo de control: es el riesgo de que los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa lleguen a ser

insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. (Cepeda, 2000).

- Riesgo de detección: es el riesgo de que los procedimientos de auditoría, no detecten la existencia de errores en un proceso realizado. (Cepeda, 2000).

Algunos de los tipos de riesgos más frecuentes en una empresa son: (Rodríguez, 2010).

- Contabilidad errada
- Sanciones legales
- Fraude o robo
- Personal nuevo
- Desventaja ante la competencia
- Cambios en el entorno de operación
- Decisiones erróneas de la gerencia
- Costos excesivos o ingresos deficientes
- Deficiencia en el logro de objetivos y metas
- Sistemas de información nuevos o modernizados

Es fundamental que la evaluación del riesgo siga un proceso continuo, el cual tenga un comienzo desde el proceso de planificación de la empresa y gradualmente se convierta en una actividad natural de la misma, esto

servirá en un futuro para ahorrar procedimientos extras a la organización y elevará su eficiencia. (Pérez Solórzano, 2007).

### **2.5.3. Actividades de Control**

Son políticas, sistemas y procedimientos desarrolladas por el personal de la empresa, estas certifican que las directrices que fueron dictadas por la administración se realicen correctamente. Todas las actividades que identifiquen y analicen riesgos, servirán como un resguardo para el cumplimiento de los objetivos y para proteger los recursos de la organización. (Pérez Solórzano, 2007).

Las actividades de control se realizan en toda la organización, especialmente en las etapas de gestión, estas incluyen actividades como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).

Las características significativas de estas actividades se resumen en que pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o correctivas. Sin embargo lo más importante en ellas es que pueden ayudar a cumplir un objetivo distinto para el cual fueron creadas, creando así, una estructura coherente de control global. (Schmidt Gamboa).

Algunos tipos de actividades de control que pueden ser usados en cualquier organización son: (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).

- Identificación de procedimientos de control: existen procedimientos de control para minimizar los riesgos que fueron identificados y considerados significativos, estos deben ser aplicados correctamente por todo el personal involucrado. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).
- Oposición de intereses: consiste en asignar las tareas de la empresa a personas distintas, sobre todo las tareas de autorización, registro y revisión. Esto reduce la posibilidad de que se comenten actos ilícitos o de detectarlos en caso de que ocurran. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).
- Coordinación entre áreas: se trata de que todas las áreas en la empresa trabajen de forma conjunta para centrarse en el logro de los objetivos generales. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).
- Niveles definidos de autorización: las actividades de la organización deben realizarse por las personas a quienes fueron delegadas de acuerdo a los lineamientos establecidos. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997).

- Registro adecuado de las transacciones: radica en mantener registros oportunos y adecuados sobre todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros: asignar personas que se encarguen de custodiar el acceso a los recursos y activos valiosos de la compañía. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).
- Rotación de personal en las tareas sensibles: rotar a los empleados que cumplan actividades que puedan dar lugar a cometer irregularidades en su desarrollo. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).
- Control del sistema de información: consiste en que el sistema de información debe permanecer controlado periódicamente ya que la toma de decisiones se basa en estos datos. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).
- Indicadores de desempeño: es necesario contar con estos indicadores para conocer la realidad en que se encuentra la organización y poder elaborar evaluaciones periódicas. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).



- Manuales de procedimientos: toda empresa debe contar con estos manuales para documentar oportunamente los procesos del negocio. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).

Las actividades de control son muy importantes por ser un medio eficaz para asegurar el logro de los objetivos de una forma correcta. No obstante, las empresas deben cuidarse de no implantar un exceso de controles ya que los mismos impedirían trabajar de forma eficiente, esto deriva en una disminución en la calidad del sistema de control, lo cual no es indicado para la organización. (Pérez Solórzano, 2007).

#### **2.5.4. Información y Comunicación**

Para toda organización es indispensable contar con un sistema de información que trabaje de forma oportuna y eficiente que este en capacidad para realizar informes de gestión, financieros y de cumplimiento de normativas. Los datos importantes deben ser captados, procesados y transmitidos convenientemente a todo el personal, de esta forma todos participaran en el sistema de control asumiendo sus responsabilidades individuales. (Cepeda, 2000).

La empresa debe contar con adecuados canales de comunicación que puedan distribuirse a todas las áreas de trabajo para que cada empleado

entienda su rol en el sistema de control interno. También, los canales de comunicación deberán funcionar con la información externa que afecta a la compañía y proporcionar datos relevantes a terceros como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas. (Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos, 1997).

El sistema de información produce documentos que contienen datos operacionales, financieros y de cumplimiento que conforma un medio para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Este debe ser fácilmente adaptable ya que las instituciones se encuentran evolucionando constantemente. (Rodríguez, 2010).

Un sistema de información comprende métodos que: ( Universidad Pedagógica de El Salvador, 2012).

- Identifican y registran todas las transacciones válidas.
- Describen oportunamente las transacciones y las clasifican para la información financiera.
- Miden el valor de las transacciones para registrar su valor monetario en los estados financieros.
- Determinan el tiempo de ocurrencia de las transacciones para registrarlas apropiadamente. Presentan apropiadamente las transacciones y sus revelaciones en los estados financieros.

En la actualidad, toda empresa es dependiente en cierta forma de la tecnología de información, dentro de los sistemas de comunicación se debe controlar que los individuos con acceso a esta tecnología sean capaces de interpretarla y utilizarla efectivamente, esto se logra con la integración de las operaciones de manera proactiva. (Schmidt Gamboa).

Los elementos fundamentales de un sistema de información son:  
(Schmidt Gamboa).

- Información y responsabilidad: información adecuada de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad asignados.
- Flujo de información: que la información circule en todos los sentidos como son ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Sistemas de información integrada: conocer el vínculo que existe entre la información generada por un área con la información dada por el resto de unidades.
- Flexibilidad al cambio: comprobar que el sistema de información es eficaz en el transcurso del tiempo para la toma de decisiones.
- Compromiso de la autoridad superior: concientizar a la gerencia sobre la importancia de asignar recursos al sistema para su mejora.
- Canales de comunicación: demostrar la apertura y eficacia de los canales de comunicación.

Finalmente, para alcanzar una comunicación abierta y efectiva se necesita más que obedecer políticas y manuales, uno de los factores principales para su logro consiste en fomentar un ambiente adecuado en la organización, empezando por el modelo que da la gerencia. (Pérez Solórzano, 2007).

#### **2.5.5. Supervisión y Monitoreo**

Todo sistema de control interno necesita ser supervisado de manera periódica o continua, dependiendo la necesidad del negocio. Esto se realiza con el fin de realizar los cambios necesarios de acuerdo a las circunstancias variables del entorno, ya sean estas internas o externas. Este proceso es responsabilidad de la gerencia, quien revisa y evalúa sistemáticamente los elementos que forman parte del sistema de control. (Pérez Solórzano, 2007).

La evaluación debe identificar los controles débiles, insuficientes o inoperantes para reforzarlos o de ser el caso, eliminarlos y establecer nuevos. Las tres formas para realizar esta evaluación son: mientras se ejecutan las actividades de supervisión, de manera independiente por personas que no son responsables de esas actividades y con la combinación de las dos formas anteriores. (Cepeda, 2000).

Se debe supervisar continuamente el sistema de control interno para verificar que funciona según lo planeado y determinar si: (Cepeda, 2000).

- Las políticas están siendo interpretadas apropiadamente y si se realizan en la práctica.
- Los cambios internos o externos no han hecho estos procedimientos obsoletos o inconvenientes.
- Es necesario tomar medidas de corrección en caso de que ocurran imperfecciones en el sistema.

Existen dos modalidades para supervisar que el control interno funciona adecuadamente, estas son:

### **Actividades Continuas**

Son aquellas añadidas a las actividades normales que, ejecutándose en tiempo real, crean respuestas eficientes a las condiciones que acontecen. (Ladino, s.f.).

### **Evaluaciones Puntuales**

Cumplen las siguientes consideraciones:

- Su alcance está determinado por la importancia de los cambios y sus riesgos, de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión. (Ladino, s.f.).
- Son ejecutadas por los responsables de las áreas de gestión, la auditoría interna y los auditores externos. (Ladino, s.f.).
- Establecen un proceso basado fundamentalmente en disciplina y principios. (Ladino, s.f.).
- El evaluador debe conocer el funcionamiento del sistema y verificar que se apliquen diariamente para alcanzar los fines perseguidos. (Ladino, s.f.).
- Responden a una metodología establecida, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente. (Ladino, s.f.).
- La documentación de los controles varía dependiendo del tipo de empresa. (Ladino, s.f.).
- Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, sin embargo, se necesita un mayor rigor en este aspecto para demostrar la fortaleza del sistema ante terceros. (Ladino, s.f.).

- Debe elaborarse un plan de acción que examine: el alcance, las actividades de supervisión, las tareas de los auditores, las áreas de más riesgo, programas de evaluaciones, evaluadores, metodologías, documentos de soporte y el respectivo seguimiento al plan. (Ladino, s.f.).

Los auditores internos son los responsables de revisar y evaluar el sistema de control interno, esto implica a todas las áreas que desempeñan sus funciones. También son quienes comunican los resultados finales a la gerencia, esta información la plasman en un informe especial que contiene las debilidades significativas que encontraron durante la evaluación de los controles, el contenido de dicho informe consta de: (Rodríguez, 2010).

- La descripción de la debilidad encontrada
- Causa del problema
- Consecuencia de la debilidad encontrada
- Cuantificación de la debilidad encontrada
- Correctivos adecuados según las circunstancias

## 2.6. CONTROL INTERNO POR CICLOS TRANSACCIONALES

Al realizar un sistema de control interno resulta conveniente dividirlo en ciclos según las transacciones económicas que originan los estados financieros. De esta forma el proceso de auditoría será más analítico y profundo siempre que inicialmente se defina de forma clara las transacciones que intervienen y como pueden agruparse según sus características. (Zamarron, 2003).

Los ciclos presentan interrelaciones que muchas veces generan interrogantes sobre la asignación de actividades propensas a prácticas inadecuadas y fraudes por errores en transacciones, sistemas, procedimientos, etc. Para solventar esto se necesita un arduo proceso de reconocimiento, calculo, clasificación y registro de transacciones, dando lugar a información útil y al mejoramiento continuo de las actividades. (Gonzáles Santillana, 1997).

Por su naturaleza, las empresas siempre tendrán diferentes clases de transacciones, sin embargo, estas pueden clasificarse en ciclos que se aplican generalmente a la mayoría de organizaciones, estos ciclos son: (Gonzáles Santillana, 1997).

- Ciclo de Ingresos
- Ciclo de Compras
- Ciclo de Tesorería



- Ciclo de Información Financiera
- Ciclo de Nomina
- Ciclo de Producción

#### **2.6.1. Ciclo de Ingresos**

Este ciclo contiene funciones relacionadas con la obtención de dinero a cambio de la venta de un producto o prestación de un servicio. (Estupiñan Gaitan, 2006).

##### **Funciones Principales**

Las funciones más importantes de este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Otorgar créditos
- Tomar pedidos
- Entregar o embarcar productos y/o prestar servicios
- Facturar
- Contabilizar comisiones
- Contabilizar garantías
- Cuentas por cobrar
- Gestionar cobros

- Ingreso del efectivo
- Ajuste de facturas y/o notas de crédito
- Determinación del costo de ventas

### **Asientos Contables**

Los asientos contables relacionados con este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Ventas
- Costo de Ventas
- Ingreso de caja
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Descuentos por pronto pago
- Provisiones para cuentas de cobro dudoso
- Cancelaciones y recuperaciones de cuentas incobrables
- Gastos de comisiones
- Obligaciones por impuestos
- Acumulación de gastos e ingresos extraordinarios

### **Documentos Importantes**

Los documentos que corresponden a este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Pedidos de clientes
- Órdenes de venta y embarque
- Facturas de venta
- N/C por devoluciones y rebajas sobre ventas
- Avisos de remesas de clientes
- Formas especiales para llevar a cabo ajustes a cuentas de clientes

### **Enlace con Otros Ciclos**

El ciclo de ingresos presenta las siguientes relaciones: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Ingresos de caja con el ciclo de tesorería
- Embarques de productos con el ciclo de producción
- Concentraciones de actividades con el ciclo de informe financiero

### **Objetivos**

Los objetivos de control interno del ciclo de son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Autorización: autorización de clientes, precios y condiciones de venta, que las cuentas y ajustes a los ingresos, costos, gastos de ventas y cuentas de clientes estén según políticas de la administración. (Estupiñan Gaitan, 2006).

- **Procesamiento y clasificación:** requerir una solicitud aprobada antes de entregar mercancías, facturar solo lo realmente entregado, controlar el efectivo desde su recepción hasta el depósito, clasificación correcta de facturas y documentos de ingreso, costos, gastos de ventas y clientes, clasificar correctamente los costos. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- **Verificación y evaluación:** evaluar periódicamente saldos de cuentas y transacciones similares. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- **Salvaguarda física:** controlar el acceso al efectivo, a registros de embarque, facturación, cuentas por cobrar y a los lugares del procedimiento. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Riesgo de No Cumplimiento de Objetivos**

Las consecuencias de no cumplir los objetivos son embarques no autorizados, ventas sin conocimiento de la dirección, aceptar órdenes a precios no autorizados, infracciones legales, sustracción de efectivo, extravío de documentos, clasificación errada de cuantas por cobrar, prestar servicios no facturados, no detectar faltantes en caja, informes incorrectos sobre transacciones, estados financieros atrasados en su presentación, decisiones erradas o inexactas a causa de información incorrecta. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **2.6.2. Ciclo de Compras**

La función primordial de este ciclo es la relación generada entre la empresa y sus proveedores, si se lleva un buen funcionamiento del mismo, se asegura una mayor eficiencia en cuanto al desarrollo de actividades en la organización. Las adquisiciones están relacionadas con inventarios, activos fijos, servicios externos y suministros o abastecimientos. (Estupiñan Gaitan, 2006).

#### **Funciones Principales**

Las funciones más importantes de este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra
- Función específica de compras
- Recepción de mercancías y suministros
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos
- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolso de efectivo

### **Asientos Contables**

Los asientos contables relacionados con este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Compras
- Desembolso de efectivo
- Pagos anticipados
- Acumulación de pasivos
- Ajustes de compras

### **Documentos Importantes**

Los documentos que corresponden a este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Requisiciones de compra
- Ordenes compra y contratos
- Documentos de recepción de mercancías
- Facturas de proveedores
- Notas de cargo y crédito
- Solicitud de cheques
- Recibos de servicios
- Póliza cheque

### **Enlace con Otros Ciclos**

El ciclo de compras presenta las siguientes relaciones: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de tesorería
- Recepción de bienes, mercancías y servicios que con el ciclo de producción
- Resumen de actividad con el ciclo de informe financiero

### **Objetivos**

Los objetivos de control interno del ciclo de son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Autorización: autorizar a los proveedores, precios y condiciones ofrecidos por proveedores deben estar autorizados, los pagos deben estar de acuerdo a las políticas establecidas. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Procesamiento y clasificación: correcta aprobación de órdenes de compra a proveedores, aceptar solo bienes y servicios que fueron solicitados, calcular con exactitud los montos de proveedores, clasificar correctamente los pagos, ajustes y asientos contables. (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Verificación y evaluación: evaluar periódicamente los saldos de cuentas por pagar y relacionados. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Salvaguarda física: controlar el acceso registros de compras, recepción, pagos y a los lugares del procedimiento. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Riesgos de no Cumplimiento**

Las consecuencias de no cumplir los objetivos son efectuar compras no autorizadas, pagar efectivo a personas no autorizadas, adquirir material de baja calidad, realizar compras a precios excesivos, no cumplir requisitos legales, comprar materiales muy anticipadamente, presentar incorrectamente las cuentas a pagar, originar notas de crédito o débito no justificadas, efectuar pagos duplicados, realizar registros y clasificaciones incorrectas en las transacciones relacionadas con el ciclo, no elaborar estados financieros oportunamente, tomar decisiones basadas en información errónea. (Estupiñan Gaitan, 2006).

#### **2.6.3. Ciclo de Tesorería**

El objetivo de este ciclo involucra el control sobre actividades de estructura y rendimiento del capital, posteriormente gracias a estas



actividades se logrará incrementar el ingreso de dinero y disminuir el flujo de los egresos. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Funciones Principales**

Las funciones más importantes de este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Relaciones con accionistas
- Administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Custodia física de los valores y el efectivo
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración de seguros

### **Asientos Contables**

Los asientos contables relacionados con este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Obtención y pago de financiamiento
- Emisión y retiro de acciones
- Compra y venta de inversiones en valores
- Acumulaciones, cobros y pagos de intereses y dividendos

### **Documentos Importantes**

Los documentos que corresponden a este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Certificados provisionales de acciones
- Acciones emitidas
- Obligaciones, bonos y papel comercial
- Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito
- Fideicomiso o convenios para el plan de beneficios a empleados
- Pólizas de seguros

### **Enlace con Otros Ciclos**

El ciclo de tesorería presenta las siguientes relaciones: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de compras
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos
- Conciliaciones de efectivo o valores con los ciclos de compras e ingresos
- Beneficios al personal con el ciclo de nómina

## Objetivos

Los objetivos de control interno del ciclo de son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Autorización: autorizar la obtención de fondos de efectivo, las condiciones de las deudas, los montos para inversión de fondos, los ajustes y distribución a cuentas de inversionistas y acreedores. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Procesamiento y clasificación: aprobar solicitudes para el retorno de fondos de capital y compra o venta de inversiones, determinar y clasificar con exactitud las deudas de inversionistas, acreedores y empresas donde se invierte, efectuar asientos contables adecuados de las sumas adeudadas, fondos de capital, devolución de fondos, de operaciones de compra y venta de inversiones y los rendimientos. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Verificación y evaluación: evaluar periódicamente los datos de impuestos, los saldos de cuentas de efectivo, inversionistas, deudas de capital, y actividades relacionadas. (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Salvaguarda física: seguir los planes de control y seguridad para el acceso al efectivo, documentos y registros de accionistas, deudas e inversiones. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Riesgos de no Cumplimiento**

Las consecuencias de no cumplir los objetivos son no satisfacer las necesidades de recursos financieros, otorgar financiamiento en condiciones que no son favorables para la empresa, pérdida de efectivo y demás valores, llegar a una estructura de capital que no es adecuada por la deficiencia de capitalización o inversiones inadecuadas, registrar en periodos distintos los gastos de intereses , ingresos por dividendos y las ganancias o pérdidas, incurrir en informaciones inexactas, no elaborar oportunamente los estados financieros o presentar datos incorrectos en los mismos. (Estupiñan Gaitan, 2006).

#### **2.6.4. Ciclo de Información Financiera**

Su función principal es la de realizar estados financieros que surgen de los resultados de las actividades del negocio. Estos reportes pueden ser de un período determinado o a una fecha en específico. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Funciones Principales**

Las funciones más importantes de este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Preparación de asientos de diario
- Registro de los libros contables
- Recolección de información suplementaria para preparación de informes
- Preparación de informes
- Mantenimiento de los registros contables

### **Asientos Contables**

Los asientos contables relacionados con este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Ajustes por inflación
- Eliminaciones y reclasificaciones

### **Documentos Importantes**

Los documentos que corresponden a este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Comprobantes de diario
- Estados financieros y otros anexos
- Registros auxiliares
- Código de cuentas
- Presupuestos
- Libros de contabilidad

### **Objetivos**

Los objetivos de control interno del ciclo de son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- **Autorización:** Autorizar la elaboración de estados financieros de acuerdo a las políticas establecidas, que el manejo de las cuentas sea el adecuado en relación con los criterios de la administración, autorizar el ingreso a la información privada de la empresa. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- **Procesamiento y clasificación:** entregar la información de acuerdo a las políticas de la empresa, controlar el correcto uso de la información, clasificar adecuadamente las transacciones en las cuentas correspondientes, contar con sistemas tecnológicos que faciliten el proceso de la información. (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Verificación y evaluación: realizar evaluaciones continuas sobre la aplicación de controles en la elaboración de los estados financieros, comunicar oportunamente las deficiencias para la preparación de informes. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Salvaguarda física: seguir los planes de control y seguridad para el acceso a los informes, documentos y registros correspondientes a los estados financieros. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Riesgos de no Cumplimiento**

Las consecuencias de no cumplir los objetivos son realizar asientos contables no autorizados, información omitida, asientos con errores de anotación o suma, registros en el diario incorrectos, uso o distribución de documentación sin autorización previa, presentación de estados financieros y estadísticas incorrectos. (Estupiñan Gaitan, 2006).

#### **2.6.5. Ciclo de Nómina**

Este ciclo contiene funciones relacionadas con todas las actividades que se llevan a cabo en recursos humanos detallando de igual forma los recursos que se utilizan. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Funciones Principales**

Las funciones más importantes de este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de personal
- Llevar las relaciones laborales
- Preparar informes de asistencia
- Registro, información y control de la nómina
- Desembolso de efectivo
- Promoción y evaluación del personal

### **Asientos Contables**

Los asientos contables relacionados con este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Pago de nóminas
- Anticipo de sueldos y préstamos al personal
- Distribuciones de mano de obra
- Otras prestaciones al personal
- Ajustes de nominas



**Documentos Importantes**

Los documentos que corresponden a este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Solicitud de empleo
- Contratos de trabajo
- Informes de tiempo
- Tarjetas de reloj
- Autorización de ajustes de nómina
- Autorizaciones de pagos especiales
- Recibos de pago
- Cheques

**Enlace con Otros Ciclos**

El ciclo de nómina presenta las siguientes relaciones: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de tesorería
- Recepción de servicios de mano de obra con el ciclo de producción
- Resumen de actividad con el ciclo de informe financiero

## Objetivos

Los objetivos de control interno del ciclo de son:

- Autorización: contratar el personal de acuerdo a políticas, autorizar las retribuciones y pagos de nómina, se debe autorizar procesos como distribuciones de cuentas, ajustes a desembolsos de efectivo, pagos anticipados y pasivos acumulados. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Procesamiento y clasificación: aprobar solicitudes de mano de obra de acuerdo a políticas, informar la utilización de mano de obra, aplicar con exactitud a las cuentas del personal lo referente a pasivos, preparar asientos contables reales. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Verificación y evaluación: producir información exacta sobre nómina, evaluar periódicamente los saldos registrados de la cuenta de nómina y sus relacionadas. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Salvaguarda física: controlar el acceso registros de personal, nómina, documentos importantes y a los lugares del procedimiento. (Estupiñan Gaitan, 2006).

**Riesgos de no Cumplimiento**

Las consecuencias de no cumplir los objetivos son efectuar contrataciones no autorizadas, emplear personas que no satisfacen los criterios de la dirección, costos excesivos por traslados, jubilaciones, servicios de salud, pagar a empleados sumas no autorizadas, calcular incorrectamente las provisiones para prestaciones sociales, utilizar mano de obra que no se ajusta a los criterios establecidos, pagar tiempo no trabajado o no realizar un correcto pago del tiempo trabajado realmente, recibir información inadecuada para la evaluación del personal, presentar errores en la presentación de estados financieros en lo concerniente al ciclo de nómina y por consiguiente tomar decisiones erradas en base a esa información. (Estupiñan Gaitan, 2006).

**2.6.6. Ciclo de Producción**

Está relacionado con las funciones de transformación de materiales hacia productos finales para la venta, involucra a los recursos necesarios, la mano de obra implicada y los elementos de costos indirectos.

**Funciones Principales**

Las funciones más importantes de este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Contabilidad de costos
- Control de fabricación
- Administración de inventarios
- Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo

### **Asientos Contables**

Los asientos contables relacionados con este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Transferencia de inventarios
- Aplicación del costo de mano de obra
- Aplicación de gastos de fabricación
- Depreciación y amortización de inmuebles, maquinaria y equipo y otros costos diferidos
- Retiros o venta de inmuebles, maquinaria y equipo

### **Documentos Importantes**

Los documentos que corresponden a este ciclo son: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Ordenes de producción
- Requisiciones de materiales
- Tarjetas de tiempo
- Informe de producción
- Informe de desperdicios
- Hojas de trabajo de aplicación de gastos de fabricación
- Hojas de costo

### **Enlace con Otros Ciclos**

El ciclo de producción presenta las siguientes relaciones: (Estupiñan Gaitan, 2006).

- Recepción de bienes, mercancías y servicios con el ciclo de compras
- Embarque de productos con el ciclo de ingresos
- Uso de mano de obra con el ciclo de nomina
- Recepción de servicios indirectos con el ciclo de compras
- Resumen de actividad con el ciclo de informe financiero

### **Objetivos**

Los objetivos de control interno del ciclo de son:

- Autorización: autorizar el plan de producción, realizar el método de valuación de inventarios, costos, inmuebles, maquinaria y equipos según las políticas descritas, calcular las depreciaciones de acuerdo a los métodos y periodos autorizados. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Procesamiento y clasificación: aprobar solicitudes de recursos e informar su uso oportunamente, informar sobre la producción y venta de productos de forma correcta, calcular correctamente los costos indirectos, contabilizar el valor real de productos, inmuebles maquinaria y equipos así como sus respectivos costos, preparar los asientos contables que corresponden al ciclo oportunamente. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Verificación y evaluación: evaluar periódicamente las bases de datos, saldos de inventarios, inmuebles, maquinaria, equipo, otros costos diferidos y las actividades de transacciones relativas. (Estupiñan Gaitan, 2006).
- Salvaguarda física: permitir el acceso al inventario y a las propiedades de acuerdo a las políticas establecidas así como el acceso a todos los registros relacionados a la producción. (Estupiñan Gaitan, 2006).

### **Riesgos de no Cumplimiento**

Las consecuencias de no cumplir los objetivos son producir artículos no autorizados o una cantidad superior a lo determinado, tener inventarios obsoletos, tener artículos de baja calidad, adquirir responsabilidades de producción por encima de las capacidades disponibles de la empresa, calcular incorrectamente depreciaciones ya sea por el método usado o por la estimación del tiempo de vida útil, extender garantías sin los debidos requerimientos, presentar incorrectamente a inventarios y propiedades, no registrar todas las transacciones, realizar una valuación inadecuada de los inventarios, realzar informes de producción inexactos, usar indebidamente los activos, documentos y registros, tener robos o pérdidas de activos, documentos y registros, preparar incorrectamente los estados financieros y presentar situaciones que no corresponden a la realidad y afectando a la toma de decisiones. (Estupiñan Gaitan, 2006).

## **CAPITULO III**

### **3. INFORMACION DE LA EMPRESA**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

En el año fue constituida la empresa ecuatoriana con el nombre de REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA., gracias a la unión de tres empresarios, la misma que en sus inicios se dedicaba a la compra y venta de insumos para equipos de computación. En la actualidad la empresa tomo un giro en sus actividades, e implementó talleres especializados en servicio técnico tomando como fuerte el área de instalación, reparación, mantenimiento y soluciones de quipos de impresión y copiado.

REPRODATA CIA. LTDA., funciona también como un CAS (Centro de Servicio Autorizado) para atender garantías direccionadas por el fabricante, que para motivos de este estudio lo llamaremos IMPRESORAS LX. De esta forma se encuentra comprometida a ofrecer soluciones personalizadas a problemas para que los equipos vuelvan a funcionar lo más rápido posible



reduciendo así, los costosos tiempos de inactividad. Se brindan varios planes de servicio para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente, estos son:

- **Garantías Express:** aplica para impresoras de inyección de tinta, o láser de escritorio. Si la impresora presenta fallas o deja de funcionar durante el plazo de la garantía (1 año), el cliente puede llamar al fabricante en forma gratuita, el mismo direccionará el caso al CAS REPRODATA CIA. LTDA., quien debe entregar una impresora funcionalmente como nueva de reemplazo o puede reparar la impresora en el menor tiempo posible.
- **Garantías On-Site:** aplica para impresoras láser o matriciales. Si la impresora presenta fallas, daño, o deja de funcionar durante el periodo de garantía el cliente puede llamar al fabricante en forma gratuita donde recibirá atención telefónica de los especialistas desde el Call Center y si el problema no pudiese ser resuelto, recibirá la visita de un técnico calificado directamente en su oficina del CAS REPRODATA CIA. LTDA. En caso de ser necesario el cambio de partes para el correcto funcionamiento del equipo, se solicitará al fabricante su envío por garantía para realizar la reparación.

Los insumos que la empresa comercializa se constituyen básicamente en suministros de tinta y repuestos de impresoras necesarios para realizar reparaciones del equipo, estos son:

- Kit de ADF: contiene rodillos y pads (cauchos) destinados al digitalizador del equipo.
- Kit de Mantenimiento: contiene rodillos de transferencia, rodillos de carga, rodillos de tracción y fusores.
- Kit Fotoconductor: tóner y el cilindro
- Cabezales de Impresión para Equipos Inkjet
- Tóner para Equipos Monocromáticos
- Tóner para Equipos a Color

### **3.1.1. Forma Jurídica**

Es la forma en que se identifica legalmente una empresa ante una administración, los clientes y los proveedores; la elección dependerá de las características propias de la misma. Los criterios que se evalúan para tal clasificación serán: tipo de actividad, responsabilidad, número de socios, capital social y aspectos fiscales. (EMPRENDEPYME.NET, s.f.).

Según la clasificación que ofrece la Superintendencia de Compañías del Ecuador, la empresa REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA se constituye como Compañía Limitada ya que cumple con ciertas características propias de esta clase como son que es de tipo mercantil, se contrae entre tres o más personas quienes solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales,

que comercian bajo una razón social, sus socios no exceden el número de quince. Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital. (Congreso Nacional del Ecuador, 1999).

### **3.1.2. Domicilio**

El domicilio de la compañía está donde se determina en el contrato de constitución de la misma; es donde se desarrolla el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones. (Machicado, 2012)

La empresa REPRODATA CIA. LTDA., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha en la calle Gaspar de Villarroel E9-19 y Av. Los Shyris. También cuenta con una oficina en la ciudad de Guayaquil, Provincia de Guayas en el Centro Comercial Garzocentro 2000, Bloque 8, locales del 1 al 6, Av. Guillermo Pareja Rolando. Con sus oficinas situadas en las principales ciudades del país, la compañía tiene la posibilidad de entregar sus servicios y soluciones a nivel nacional.

**Gráfico No. 6****UBICACIÓN REPRODATA CIA. LTDA.**

**Fuente: Google Earth**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

### **3.1.3. Misión**

La misión se encarga de argumentar la existencia de una empresa a la vez que conforma una guía de actuación para la misma. Principalmente debe especificar su intención de satisfacer las necesidades de los clientes. Contesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser? (Ardura, 2006).

La misión de la empresa REPRODATA CIA. LTDA., es la siguiente: “Brindar un servicio técnico de alta calidad, mediante una estructura capaz, dinámica y altamente competitiva que permita satisfacer las necesidades de los clientes y promueva la superación de nuestros colaboradores para crear valor y rentabilidad.”

### **3.1.4. Visión**

Es el principal objetivo general de una empresa, muestra hacia donde se dirige la misma en el mediano y largo plazo. Debe servir de guía para las acciones de sus miembros. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? (Francés, 2006).

La visión de la empresa REPRODATA CIA. LTDA., es la siguiente: “Liderar el mercado nacional en la prestación de servicio técnico,

manteniendo una política de calidad orientada a la satisfacción total del cliente, dentro de un marco ético, eficiente y responsable.”

### **3.1.5. Objetivos**

Son los propósitos o resultados hacia donde la empresa pretende llegar. Se detallan en la misión de la misma y sirven de guía tanto para la formulación de estrategias como para la actuación de todos los miembros de la compañía. (Ardura, 2006).

La empresa REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA., tiene como objetivo principal brindar servicios de soporte técnico de excelente calidad en el área de equipos de copiado e impresión, basados en principios de alto desempeño y satisfacción de sus clientes.

### **3.1.6. Valores**

Son los principios éticos sobre los que la empresa lleva a cabo sus acciones. Constituyen una guía para el comportamiento tanto de los dirigentes de la empresa como de sus empleados. Forman parte de la cultura organizacional y es de vital importancia que los mismos reflejen la realidad. (Ardura, 2006).

La empresa REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA., mantiene los siguientes valores corporativos en cada una de sus acciones:

- **Honestidad:** confiamos y promovemos la integridad de nuestro capital humano, cuyos actos se rigen siempre por la ética y la honestidad.
- **Compromiso de Servicio:** tenemos el compromiso y la voluntad de servicio para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con una actitud siempre positiva y proactiva.
- **Calidad de Servicio:** trabajamos con firmeza y persistencia en la permanente búsqueda de la calidad de nuestros productos y servicios de manera que sean reconocidos por nuestros clientes como ejemplo de calidad y eficiencia. De esta forma cumplimos con la cultura de honestidad y transparencia de la compañía.
- **Motivación:** creemos firmemente que el principal capital de nuestra compañía es el humano, por lo tanto incentivamos su talento y tenacidad promoviendo y apoyando las iniciativas de cada uno de los miembros de la compañía.
- **Respeto a la Competencia:** creemos y apoyamos la competencia seria, transparente y respetuosa, puesto que finalmente redundará en

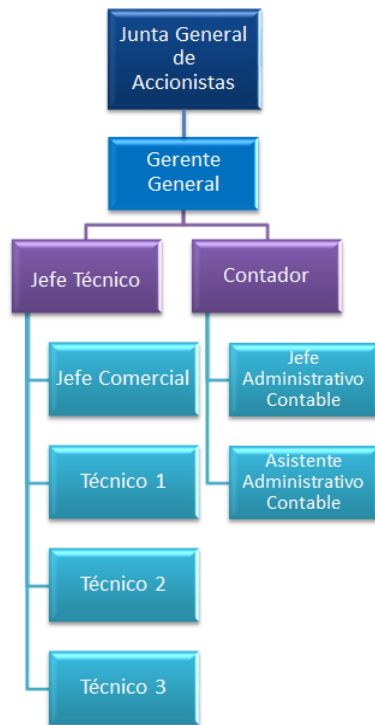
beneficio de nuestros clientes y nos obliga a una constante superación.

- **Creatividad:** en REPRODATA pensamos que los límites para la innovación y la creatividad simplemente no existen. Nos empeñamos en estimular y fortalecer la capacidad creativa de nuestro capital humano, apoyando permanentemente las habilidades y destrezas individuales y corporativas.

### **3.1.7. Estructura Organizacional**

Es la forma en que se asignan las actividades dentro de una empresa incluyendo las diferentes funciones y procesos existentes. De igual forma establece de forma clara las relaciones entre los miembros de la compañía y su jerarquización para alcanzar un objetivo en común. (Universidad de Champagnat, 2002). La Estructura Organizacional actual de REPRODATA CIA. LTDA., es la siguiente:



**Gráfico No. 7****ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REPRODATA CIA. LTDA.**

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

### **3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

Un proceso es el conjunto de actividades que se encuentran relacionadas e interactúan entre sí para transformar elementos de entrada en resultados, los elementos que intervienen son: recursos, personal, infraestructura, métodos y sistemas de control. Para realizar una clasificación de los procesos se debe tener en cuenta el tipo de organización, y sobre todo los objetivos estratégicos de la empresa, una clasificación general de los mismos podría ser: (Muro, 2010).

- Procesos de gestión: forman las bases para el funcionamiento adecuado de la organización, son procesos estratégicos que dan información a todas las áreas para realizar planes de mejora.
- Procesos operativos: son los responsables de lograr los objetivos de la empresa, su función consiste en transformar los recursos en un producto o servicio de acuerdo a los requisitos del cliente.
- Procesos de apoyo: facilitan recursos al resto de procesos de acuerdo a sus requisitos.

Los procesos, al funcionar como una herramienta para lograr los objetivos estratégicos de la empresa deben aportar valor, esto lo consiguen gracias a las características fundamentales que conforman la gestión por procesos, estas son: (Vanegas, 2011).

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costes.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Por otro lado es importante también el papel que desempeña el propietario de cada proceso, ya que será la persona que participe directamente en las actividades desde el inicio hasta el final, siendo la responsable de los resultados obtenidos. Se puede delegar el liderazgo del proceso a un equipo o una persona con los conocimientos necesarios para su desarrollo siempre que el propietario del proceso cuente con una información oportuna sobre las acciones y decisiones que lo afecten. (Vanegas, 2011).

Actualmente, las empresas se encuentran en un constante cambio y su prioridad es la satisfacción de sus clientes, para esto es necesario que los procesos colaboren con la optimización de costes, calidad, plazos de entrega y con flexibilidad e innovación. (Vanegas, 2011). En este momento REPRODATA CIA. LTDA., no sigue ninguna guía para el desarrollo de sus procesos ya que no cuenta con políticas internas que definan sus acciones lo que muchas veces da como resultado malos entendidos, incompatibilidad de funciones, falta de información, duplicidad de tareas, conflictos internos, mala comunicación, y demás inconvenientes que retrasan el desarrollo de la organización y acarrear costos innecesarios afectando a la rentabilidad final.

### 3.2.1. Diagrama de Funciones

Después de haber realizado el levantamiento de información de la empresa REPRODATA CIA. LTDA, se presenta un diagrama que resume la información relacionada a las funciones principales de cada puesto de trabajo y sus jefes inmediatos.

**Cuadro N°1**

#### **DIAGRAMA DE FUNCIONES**

<b>CARGO</b>	<b>REPORTA A</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Gerente General</b>	<b>Junta General de Accionistas</b>	Dirigir las actividades generales de la empresa.
		Ejercer la representación legal de la compañía.
		Tomar decisiones estratégicas para el desarrollo de la organización.
		Autorizar gastos operacionales, compras, pagos a proveedores.
		Gestionar convenios a nombre de la empresa.
		Planear alianzas comerciales estratégicas
		Análisis de préstamos para determinar la opción más conveniente.
<b>Contador</b>	<b>Gerente General</b>	Realizar el plan de cuentas y la planificación contable.
		Registrar los hechos económicos en el sistema informático contable.
		Emitir libros contables exigidos por Ley (Mayor, Diario, Compras y Ventas, Balances e Inventarios).
		Calcular y registrar provisiones y amortizaciones.
		Cumplir las obligaciones tributarias.

		Realizar Flujos de Efectivo.
		Elaborar informes que apoyen la gestión y toma de decisiones.
		Elaborar balances mensuales y anuales.

CARGO	REPORTA A	FUNCIONES
<b>Jefe Administrativo Contable</b>	<b>Contador</b>	Supervisar y aprobar la información contable reportada por el asistente administrativo contable
		Realizar la toma física y control de inventarios.
		Elaborar conciliaciones bancarias.
		Manejar los procesos de selección y contratación de personal.
		Realizar contratos de trabajo, actualización y anexos
		Cálculo y Registro de Nómina.
		Confeccionar de roles de pago mensuales.
		Calcular finiquitos e indemnizaciones legales
<b>Asistente Administrativo Contable</b>	<b>Jefe Administrativo Contable</b>	Realizar el proceso de facturación.
		Recibir pagos directos de clientes e ingresarlos contablemente.
		Administrar la cartera de clientes y brindar seguimiento a cuentas por cobrar.
		Realizar los pagos a empleados, proveedores y servicios varios.
		Administrar y controlar los inventarios asignados.
		Elaborar informes mensuales detallados sobre inventarios.
		Realizar entregas formales de producto a clientes especiales.

CARGO	REPORTA A	FUNCIONES
<b>Jefe Comercial</b>	<b>Jefe Técnico</b>	Realizar compras de materiales e insumos de trabajo, suministros de oficina, de limpieza, etc.
		Seleccionar y administrar la base de proveedores en base a los criterios de: precio, calidad, tiempo de entrega, financiamiento y servicio post-venta.
		Administrar y controlar los inventarios asignados.
		Realizar la venta de productos y servicios a clientes externos.
		Brindar atención a clientes externos que requieren los servicios de la compañía.
		Administrar el proceso operativo en relación a las garantías de suministros y maquinas Express
		Gestionar la logística de suministros y maquinas en garantía a nivel local y nacional.
		Manejar el fondo caja chica y viáticos.
		Atender a servicios generales
<b>Jefe Técnico</b>	<b>Gerente General</b>	Planificar y coordinar el trabajo a realizarse en el taller.
		Distribuir el trabajo del personal a su cargo.
		Solicitar los materiales necesarios para el trabajo en el taller.
		Brindar asesoría técnica para la adquisición de repuestos y suministros para la venta.
		Administrar el proceso operativo en relación a las garantías On-Site
		Controlar y aprobar el mantenimiento y las reparaciones realizadas a las máquinas.
		Realizar pruebas de calidad a los repuestos y partes que van a ser utilizados en el trabajo.
		Brindar soporte en la ejecución de los trabajos del taller.
		Autorizar y controlar el uso, salida y entrada de repuestos para la reparación de las máquinas.
		Administrar y controlar los inventarios asignados.
		Cumplir con normas y procedimientos de seguridad ocupacional.
		Dar capacitaciones a empresas sobre el correcto uso de varios tipos de máquinas.
		Elaborar y presentar reportes periódicos referidos a aspectos de su competencia.

CARGO	REPORTA A	FUNCIONES
<b>Especialistas Técnicos ( 1, 2 y 3)</b>	<b>Jefe Técnico</b>	Recibir los casos de reparación y mantenimiento que sean asignados por el jefe técnico.
		Realizar visitas On-Site para atender garantías de mantenimiento y reparación.
		Viajar a nivel nacional para atender casos de garantías On-Site.
		Revisar y reparar maquinas ingresadas por servicios Express.
		Revisar y reparar maquinas ingresadas por servicios externos.
		Atender a solicitudes telefónicas brindando diagnósticos y posibles soluciones.
		Llenar solicitudes para el cambio de partes en máquinas que se encuentran en garantía.
		Realizar informes técnicos por cada mantenimiento y reparación detallando el daño y la solución brindada.

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

### **3.2.2. Gerencia General**

La Gerencia General realiza todas las actividades de dirección y gestión de la empresa cumpliendo con la coordinación de recursos internos, la representación legal ante terceros y el control de los objetivos propuestos.

#### **3.2.2.1. Procesos**

A continuación se describen los procesos con los que actualmente funciona la empresa REPRODATA CIA. LTDA., para esta área.

**Dirección:** anualmente junto a los accionistas se realiza el planteamiento de objetivos a cumplir así como la organización de la empresa en función de los mismos teniendo en cuenta las condiciones del mercado. El gerente asigna la autoridad inmediata para cada empleado así como sus tareas a cumplir. Dirige la toma de decisiones por parte del departamento de contabilidad y revisa los estados financieros finales para la toma de decisiones en beneficio de la compañía, en base a esta información decide los convenios que se mantendrán para el próximo periodo y aquellos que deben ser revisados por el jefe comercial y jefe técnico.



**Representación:** la persona encargada de la gerencia general es quien ejerce las funciones de representante legal ante entidades gubernamentales, autoridades nacionales y extranjeras, medios de comunicación y demás entidades económicas, por esto es su responsabilidad revisar todos los contratos y documentos formales de la compañía previa firma de los mismos.

Las negociaciones con proveedores y clientes de alto nivel se realizan directamente con el gerente general, como por ejemplo los convenios con el sector público. Las negociaciones de nivel medio son delegadas al Jefe Comercial o en su caso, para mayor información sobre temas técnicos se delega al Jefe Técnico.

Es quién representante a la compañía ante los accionistas, y es el responsable de presentar la información administrativa, financiera y la situación actual de la compañía. Además es el canal de comunicación oficial entre la empresa y los accionistas para todas las decisiones que se tomen.

**Autorización:** administra las cuentas bancarias en nombre de la compañía, por lo que los pagos que se encuentran a cargo de la misma son realizados mediante cheques que semanalmente se presentan al gerente quien los revisa y autoriza en ese momento con su firma. El pago de nómina mediante transferencia bancaria lo hace el gerente directamente previo todo el proceso de cálculo

y registro hecho por el jefe administrativo contable. En el caso de venta o arrendamiento de alguno de los bienes muebles o inmuebles de la empresa el gerente por medio de un contrato firmado autoriza a quien corresponda para proceder de acuerdo a lo estipulado con la otra parte.

Las negociaciones de contratos y convenios de toda naturaleza se realizan según corresponda por medio del jefe comercial o del jefe técnico, no es indispensable la presencia del gerente general pero su responsabilidad es la misma ya que previamente debe informarse sobre el proceso a llevarse a cabo para autorizar su ejecución.

#### **3.2.2.2. Riesgos Detectados**

La falta de un proceso de planificación donde no se preparan presupuestos y estados financieros proyectados que sustenten un plan estratégico para la empresa puede llevar a la mala toma de decisiones financieras que pongan en riesgo la rentabilidad y continuidad de la misma.

Al momento de determinar la estructura organizacional y asignar las tareas respectivas a cada empleado no se lo realiza formalmente por medio de un documento o manual de procesos y/o funciones lo cual, por la falta de información trae

inconvenientes futuros como costos excesivos para recursos humanos y materiales, conflictos inter-estructurales, disminución de la eficiencia general de la empresa.

Los contratos, cheques y demás documentos que deben ser firmados por gerencia muchas veces se realizan de forma urgente por lo que no se cumple con las revisiones respectivas causando problemas como la autorización de pagos que no debían realizarse, aprobación de cláusulas que resulten perjudiciales para los interés de la compañía, mal uso de los recursos de la empresa.

No existen procesos de control y evaluación de las actividades realizadas por los empleados de la organización lo cual es necesario para valorar si se cumplen con las metas propuestas, de lo contrario no se pueden aplicar medidas correctivas al caso y se verán afectadas gravemente la competitividad y rentabilidad empresarial.

### **3.2.3. Departamento Administrativo Contable**

Este departamento es responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos para preparar informes financieros y estadísticos. También controla y planifica el proceso

económico de la empresa; en el caso de REPRODATA CIA. LTDA., se incluyen las actividades de: facturación, cartera, contabilidad y administración del talento humano.

#### **3.2.3.1. Procesos**

A continuación se describen los procesos con los que actualmente funciona la empresa REPRODATA CIA. LTDA., para esta área.

**Facturación:** la factura es elaborada en una plantilla de Excel siempre que tenga como respaldo la proforma aprobada por el cliente en caso de la venta de un bien, o el reporte técnico de reparación en caso de un servicio. Se entrega el documento al cliente personalmente o por medio de correo electrónico. Posteriormente se brinda un seguimiento sobre el vencimiento de la fecha de pago para notificar a la persona encargada de cartera y cobranzas. Semanalmente se hace un registro electrónico de las facturas emitidas con información principal que sirve para realizar procesos posteriores como cobros, conciliaciones bancarias y control de documentos. Los registros contables por este proceso son realizados a fin de mes.

En el caso de los contratos por prestación de servicios, pueden estar relacionadas varias facturas, las mismas son emitidas de acuerdo al cumplimiento de las condiciones y tiempos pactados.

**Crédito y Cobranzas:** la condición de cobro a clientes es al contado, solamente en casos exclusivos se amplía el plazo hasta el vencimiento de la factura. En los cobros al contado, una vez entregado el producto o servicio, el cliente cancela el valor total ya sea en efectivo o cheque y se emiten los documentos de retención si es el caso. Diariamente se mantiene un registro electrónico donde se detallan los cobros realizados con su respectiva información de respaldo como: comprobante de depósito, comprobante de retención, factura a la cual pertenece el pago, comprobante de ingreso, etc. Los registros contables en el diario por este proceso se realizan al fin de cada mes.

Para los cobros con plazo extendido se realiza un seguimiento a los clientes con facturas pendientes al vencimiento de las mismas, se puede acordar el cobro de las mismas en efectivo o cheque para lo cual se realiza el mismo proceso detallado anteriormente o de lo contrario el pago es realizado mediante transferencia bancaria a la cuenta de la compañía. En este caso, previo los registros contables se hacen conciliaciones bancarias para dar de baja los valores pendientes de cuentas por cobrar.

En todos los años de operación de la empresa no se han presentado casos de facturas incobrables por lo que no existe un proceso detallado a seguir si esto llegara a ocurrir, aunque si se cuentan con las provisiones que se exigen por ley para tal caso.

**Registros y Generación de Estados Financieros:** el proceso empieza con los registros por ingresos y egresos que realiza diariamente el asistente administrativo contable en el sistema contable, posteriormente el contador registra los asientos de diario que incluyen también a depreciaciones y provisiones, los cuales se trasladan automáticamente a la mayorización por cuentas. Para generar estados financieros a una fecha concreta, se supervisan los procesos de generación de reportes conjuntamente con la regularización, cierre y ajuste respectivo de las cuentas existentes. El proceso tributario que incluye declaraciones mensuales y anuales, también es llevado a cabo por el contador general de la empresa.

**Pago a Proveedores:** el asistente administrativo contable recibe las facturas de compras de parte del jefe operativo para su pertinente proceso de pago. Se realizan las respectivas retenciones tributarias de ser el caso y se generan de forma manual los cheques, posteriormente se realizan los comprobantes de egreso al igual que su registro en el sistema contable. Los cheques los

autoriza la gerencia general previa revisión de los documentos de respaldo para el pago y con firmas conjuntas con la contadora.

**Control y manejo de inventarios:** la empresa mantiene control y registro de los siguientes inventarios: inventario de suministros y partes para la venta, inventario de suministros, partes y piezas para atender Garantías On-Site y Express e inventario de equipos nuevos y reacondicionados para atender Garantías Express. Para el caso del inventario de suministros de oficina e inventario de materiales de trabajo, no se mantiene control ni registro.

El proceso para el inventario de suministros y partes para la venta empieza con la recepción de la mercadería respaldada por la orden y factura de compra, se realiza el almacenamiento correspondiente y se registra diariamente cualquier movimiento de entrada o salida con sus respectivos respaldos. Mensualmente el jefe comercial detalla en un informe general la situación a la fecha de estos inventarios.

Para los inventarios de equipos nuevos y reacondicionados se realiza un registro conjunto de sus movimientos ya que ambos tienen como destino la atención de Garantías Express, en este registro se detalla fechas de ingreso y egreso, el modelo, los números de series, el estado en que ingresa el equipo, descripción breve del daño (si corresponde) que presenta el equipo, detalle de

partes o piezas utilizadas (si corresponde) para la reparación del mismo y la descripción de su estado final. Simultáneamente se realiza un registro del destino de cada equipo adjuntando datos del cliente a quien va dirigido con el soporte de garantía que es el número de caso que es asignado por el área comercial dentro del sistema de garantías.

Para el inventario de suministros, partes y piezas para atender garantías se realiza un registro diario por la entrada de nuevos suministros piezas y partes que son enviadas por la empresa relacionada para atender Garantías On-Site principalmente y también para el reacondicionamiento de equipos de Garantías Express. En este registro se debe detallar claramente para que garantía se utilizaran las partes con el soporte del número de caso de garantía y también detallar el estado y ubicación de las partes que fueron remplazadas ya que son propiedad de la empresa relacionada. Para poder realizar una salida de partes de la bodega de stock cada técnico debe llenar previamente un formulario que detalla el egreso de la parte nueva y el ingreso de la parte dañada, este debe llevar obligatoriamente la firma de autorización del jefe técnico. Este documento se entrega al asistente administrativo contable que lo utiliza como respaldo para el registro del movimiento de inventario.



Los registros contables de diarios correspondientes al inventario y el análisis y conciliaciones por discrepancias en esta cuenta las realiza el jefe administrativo contable quien se encarga también de programar los conteos físicos y verificaciones anuales.

**Administración del Talento Humano:** este proceso empieza con la planificación de la mano de obra necesaria, se determina el tipo de contrato a realizarse, el perfil para el puesto que se requiere y se asigna un presupuesto para su costo. La vacante se publica dentro y fuera de la compañía, se selecciona un mínimo de dos candidatos que cumplan con el perfil, se realizan entrevistas personales y pruebas de conocimiento. Cuando se escoge a la persona, se elaboran los documentos referentes a su contratación así como la afiliación correspondiente a la seguridad social.

Con la autorización de gerencia, se organizan cursos de formación para el personal para desarrollar y actualizar sus conocimientos y los plasmen en su trabajo diario. También se coordinan los procesos administrativos como permisos, vacaciones, horas extras y control de ausencias. Por otro lado, se gestionan también los procesos disciplinarios que conllevan actividades como sanciones, despidos e indemnizaciones.

La gestión de la nómina, prestaciones y beneficios del personal se realiza mensualmente teniendo en cuenta las retenciones

correspondientes, pagas extras, anticipos, préstamos, etc. Los registros por este proceso se los realiza a fin de mes

#### **3.2.3.2. Riesgos Detectados**

El proceso manual de facturación puede provocar errores constantes que afectan directamente a los recursos de la compañía. Retrasa también a los registros contables ya que de realizarse este proceso directamente en el sistema, se automatizarían ciertos procesos lo cual podría disminuir también la carga de trabajo para la persona encargada.

Algunos documentos como órdenes de compra, registros de ingreso y egreso a bodega y proformas, son aceptados con tachones y sobrescritos lo cual compromete la validez de los mismos y puede provocar faltas y errores hacia los registros afectando a demás procedimientos involucrados.

Las funciones de facturación, cobros, ingresos y depósitos están asignadas a una misma persona que es el asistente administrativo contable, la falta de segregación de funciones puede producir fraudes internos dentro de la organización.

Los cheques se realizan en forma manual y por separado de los registros de egreso en el sistema, esto no permite tener una

información fiable y precisa en caso de necesitar informes inmediatos solicitados tanto interna como externamente.

No existen montos definidos en cuanto a los límites para realizar cobros en efectivo, cheque o transferencia bancaria, esto podría poner en riesgo la custodia de los ingresos que tiene la empresa, especialmente los que se realizan en efectivo.

En cuanto a cuentas por cobrar, no se realizan llamadas preventivas o de seguimiento para la recuperación de la cartera, estas son solo hechas al vencimiento de las facturas y por lo tanto el periodo de cobro se extiende afectando a la liquidez de la compañía.

Sobre los inventarios se tienen inconvenientes ya que no existe una definición clara del espacio físico para cada tipo de inventario lo cual puede provocar lentitud en el suministro de las mercancías, una incorrecta distribución de las partes, suministros y materiales y mal uso del espacio físico disponible.

No hay control de inventarios de suministros de oficina y materiales de trabajo por lo cual no se puede realizar una planificación de compra en tiempos determinados que puedan ahorrar costos a la empresa. Así mismo, también se puede incurrir

en pérdidas o usos innecesarios de materiales que en algunos casos pueden tener costos significativos para la compañía.

Muchas veces no se realizan las declaraciones de impuestos a tiempo lo que ocasiona multas e intereses que representan costos extra para la empresa. Por otro lado existen beneficios tributarios que pueden ser aprovechados por la compañía.

A nivel del personal, no se realizan evaluaciones individuales periódicas, sin esto no se puede valorar el cumplimiento de objetivos de las personas ni su desarrollo profesional y su impacto dentro de la organización. Esto es importante ya que promueve la creación de climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo y motivación del personal teniendo en cuenta sus habilidades, destrezas, competencias y personalidad.

#### **3.2.4. Departamento Comercial**

Este departamento se encarga por un lado de proporcionar los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades de la empresa, tales como suministros de oficina y materiales de trabajo, en el caso de REPRODATA CIA. LTDA., recursos relacionados con el giro del negocio como partes, piezas, repuestos, suministros y equipos.

Por otro lado también se realizan actividades de comercialización que son las principales fuentes de ingresos hacia la compañía y tienen relación directa con los clientes externos. Para el caso de REPRODATA CIA. LTDA., encontramos ventas directas, acuerdo de contratos y convenios, establecer relaciones comerciales con clientes potenciales, encargarse de la logística, coordinar y asignar los gastos de movilización y viáticos y gestionar las garantías tanto Express y de Suministros.

#### **3.2.4.1. Procesos**

A continuación se describen los procesos con los que actualmente funciona la empresa REPRODATA CIA. LTDA., para esta área.

**Compras:** para las adquisiciones relacionadas a suministros de oficina y materiales de trabajo se espera que se agote el stock existente y se procede a realizar la compra de los mismos con el fondo de caja chica. El almacenamiento de los mismos se lo realiza en un lugar accesible para todo el personal, sin seguridades y no existe una persona encargada de la distribución adecuada de los mismos.

Para la adquisición de partes, piezas y suministros destinados a la venta directa, se realiza la compra de un stock mínimo y en su

mayoría se la realiza bajo una proforma aceptada previamente por el cliente. En este caso se realizan cotizaciones con por lo menos dos proveedores y se toma la decisión de compra tomando en cuenta los lineamientos de precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago. El pago se lo realiza contra entrega del producto y en ciertas ocasiones al vencimiento de la factura. Cuando se recibe la mercadería se la clasifica y almacena para su resguardo. Se registran estos ingresos en el sistema para el control de inventarios y también se lleva un registro electrónico adicional donde se especifican los ingresos y egresos relacionados con los datos del proveedor y del cliente final. Este proceso culmina con el envío del pago al proveedor.

Las adquisiciones de partes, suministros y equipos solicitadas por la empresa relacionada para la atención de garantías siguen el mismo proceso anterior detallado con la variación en cuanto a la selección de proveedores ya que se trabaja únicamente con el autorizado por la empresa relacionada. El almacenamiento se lo realiza por separado del inventario propio de la empresa para tener un mejor control de cada uno de ellos. La empresa REPRODATA CIA. LTDA., se encarga del pago al proveedor y posteriormente realiza el cobro del mismo a la empresa relacionada aplicando un porcentaje extra por gastos administrativos.

**Ventas:** el proceso empieza con la atención al cliente y la identificación de sus necesidades, para el caso de esta empresa puede ser la prestación de servicios y/o la venta de productos específicos.

Para la prestación de servicios, el cliente traslada su equipo a las instalaciones de la empresa para que el mismo pueda ser evaluado por los técnicos, se realiza un registro de entrada donde constan los datos del cliente y las especificaciones técnicas del equipo. Se informa al cliente el tiempo de entrega, el costo del mantenimiento preventivo-correctivo y se informa que en caso de necesitar cambio de partes se contactara primero con él para la autorización respectiva. Una vez realizado el servicio, el cliente se acerca a retirar su equipo, se prepara la factura y en caso de haberse realizado cambio de partes se incluyen también el valor de la factura, se realiza el cobro al cliente y se procede a entregar su equipo.

Para el caso de clientes específicos, en su mayoría institucionales, el servicio puede ser realizado en el lugar donde sea solicitado, se entrega la factura y el cobro se lo hace al vencimiento de la misma con la gestión respectiva de cartera.

Para la venta de productos tales como partes, piezas y suministros, el cliente envía una proforma en un formato

establecido, se confirma la disponibilidad en stock y se confirma la compra por parte del cliente y se envía por mail una copia de la factura. Cuando se trata de clientes particulares, los mismos se acercan a retirar su producto y a cancelar el valor correspondiente previo la entrega del mismo. Cuando se trata de clientes institucionales específicos se acuerda la entrega del producto junto con la factura en el lugar que se indique y posteriormente se realiza el seguimiento para el cobro por parte de cartera.

El proceso para establecer los precios de venta es realizado por el jefe comercial, quien en base al costo de venta realiza estimaciones tomando en cuenta los precios del mercado y considera también un porcentaje que cubra los gastos administrativos y de venta, así los precios fijados reflejan una utilidad considerable para la empresa.

En el área comercial también se realiza el proceso para estimar, calcular e informar los valores correspondientes por arrendamiento de espacio físico destinado al almacenamiento de inventarios que son propiedad de la empresa relacionada. Estos inventarios son destinados para la atención de garantías tanto Express como On-Site y la empresa relacionada asume este monto y lo cancela directamente a la empresa junto con los valores de la facturación mensual que se envía por la atención de garantías.



**Logística:** este proceso se encuentra relacionado directamente con la gestión de Garantías Express, ya que las mismas necesitan gestionarse para que tanto la recuperación del equipo del cliente, como la entrega por parte de la empresa, se realicen de forma eficiente y oportuna cumpliendo los tiempos establecidos por la empresa relacionada. Para esto REPRODATA CIA. LTDA., cuenta con un agente logístico externo. El proceso se inicia con la asignación del número de caso correspondiente a la Garantía Express, dentro de esto se asignan los identificativos de las guías de remisión que también son ingresados al sistema de garantías, posteriormente el jefe comercial realiza las actas de entrega para adjuntarlas al equipo. Los registros en inventarios también son realizados por la persona encargada.

Cada tarde el agente logístico retira los equipos que son despachados por Garantías Express con las respectivas guías de remisión. El jefe comercial notifica al cliente final el despacho del equipo y coordina las horas de entrega. En la mañana siguiente el agente entrega a la empresa los equipos que retira de los clientes con las respectivas actas firmadas y guías de remisión.

Los tiempos estimados para esta gestión se determinan de acuerdo a las ciudades de entrega. El jefe comercial debe realizar el respectivo seguimiento en caso de que no se cumplan estos tiempos y también debe dar a conocer al cliente el estado de envío

de su equipo y explicar las posibles razones en caso de incurrir en atrasos.

El pago al agente se lo realiza de forma mensual con la gestión de pago a proveedores, para esto deben enviar a la empresa un informe detallado de las entregas realizadas y categorizadas por variables que determinan el costo de cada una de ellas. Las categorías y sus correspondientes costos de logística que se incluyen en el valor cobrado por Garantías Express mensualmente a la empresa relacionada. El respaldo de este informe lo constituyen las guías de remisión, ya que en ellas se detallan tanto los datos del cliente como los de la empresa, la ciudad de destino, el modelo y serie del equipo a entregar y las firmas del jefe comercial y del cliente.

### **Trámite de Garantías Express:**

Este tipo de garantías son aplicables a equipos que encontrándose dentro de su primer año de garantía, presenten daños técnicos que no se relacionen con el mal uso y manipulación por parte del usuario final, en este caso la empresa relacionada ofrece cambiar este equipo por otro, que según la disponibilidad de stock del centro de servicio autorizado, en este caso REPRODATA CIA. LTDA., puede ser uno nuevo o uno reacondicionado en talleres.

El cliente se contacta directamente con el call center de la empresa relacionada y es allí donde se genera un número de caso para cada cliente, ingresando sus datos y los del equipo al sistema de garantías. Estos casos son re direccionados al centro de servicio autorizado REPRODATA CIA. LTDA., donde el jefe comercial los gestiona diariamente. Se comunica con el cliente directamente para realizar una confirmación de datos y para coordinar el envío del nuevo equipo.

Se verifica primeramente en el stock de equipos reacondicionados y en caso de no contar con el equipo específico, se realiza el cambio con uno nuevo. Se redactan las actas de entrega y guías de remisión para cada caso y cada tarde se coordinan los envíos con el agente logístico. Cuando se reciben los equipos se revisan las actas firmadas por el cliente y que solamente se haya enviado el equipo sin los suministros adicionales ya que los mismos son propiedad del cliente. El jefe comercial realiza el registro de ingreso de este equipo en el sistema de garantías y el caso de atención al cliente se cierra.

Se realizan los ingresos a inventarios teniendo en consideración el estado del equipo clasificándolo como “recuperable” si el daño que presenta puede ser solucionado por servicio técnico, o como “scrap” si el daño que presenta no es solucionable, de ser este el caso se envía el equipo a la bodega de “scrap” y servirá para

utilizar las partes en buen estado que contenga el mismo en la reparación de otros equipos, hasta su dada de baja en inventarios y posterior destrucción autorizada por la empresa relacionada.

Cuando los equipos son “recuperables”, se envían a servicio técnico para que se haga el pertinente mantenimiento preventivo correctivo del mismo y la reparación con cambio de partes de ser necesario. Cuando la recuperación es efectuada, se debe cambiar en inventarios el estado del equipo para que aparezca como stock activo de equipos “recuperados” y el jefe comercial pueda reasignarlos a la atención de nuevos casos.

**Trámite de Garantías de Suministros:** los suministros hacen referencia a los componentes de tinta de una impresora. En este caso pueden encontrarse de tinta seca (tóner), con diluyentes (cartucho de tinta) y el cabezal de impresión que es el encargado de proyectar la tinta en el papel durante la impresión. Estos suministros son destinados para el uso en equipos de inyección a tinta, laser, matriciales y multifuncionales.

Cuando el cliente final adquiere sus suministros, tiene un tiempo de tres meses de garantía por los mismos por cualquier falla técnica o de fabricación. En este caso el cliente realiza el reclamo directamente al mayorista a quien realizo la compra para que sean devueltos suministros nuevos. Es el mayorista quien redacta una

carta y adjunta una copia de la factura de compra del cliente y una copia de la factura de compra de los nuevos productos entregados al cliente. Estos documentos los envía a REPRODATA CIA. LTDA., junto con los suministros dañados para que la persona encargada realice el registro electrónico, la asignación de números identificativos de garantías, los datos respectivos del cliente final y del mayorista, la identificación del suministro y las aprobaciones respectivas para el caso.

Los suministros dañados son almacenados en bodega en cajas especiales para su posterior envío a la empresa relacionada. Los informes sobre estos casos se los actualizan cada quince días y se los envía también a la empresa relacionada.

**Administración del Fondo de Caja Chica:** mensualmente es asignado un monto fijo reembolsable para cubrir las distintas solicitudes a caja chica. Este fondo se utiliza especialmente para adquisiciones no planificadas, montos relativamente inferiores, gastos menores frecuentes, y tarifas correspondientes a buses y taxis por movilización del personal. El jefe comercial es quien custodia este dinero y el encargado de asignar las cantidades que correspondan para cada gasto.

En el caso de movilizaciones se realizan los registros diarios por cada persona sobre los montos entregados, de esta forma se

mantiene un control, tanto sobre los gastos por movilización como sobre los lugares donde se encontrara el personal de servicio técnico. En relación a otros gastos, las facturas o notas de venta correspondientes a los mismos deben contener los datos de la empresa para que puedan ser reembolsados por caja chica, de lo contrario el gasto corre a cuenta del empleado que no solicito estos documentos. Cuando se entrega una cantidad de dinero de caja chica por anticipado, se firman recibos de caja y son el respaldo del custodio. Una vez que sean entregados los documentos que respaldan el monto entregado o en su caso la devolución parcial del mismo, se devuelve el recibo con un sello de “Cancelado”.

Al cierre mensual, el custodio debe tramitar el reembolso de todos los recibos de caja chica pendientes de reembolso, a fin de que los mismos sean registrados en el período en que se incurrieron. Una vez que se encuentran listos estos documentos, se adjuntan las facturas y notas de venta, los registros de movilización y se entregan al jefe administrativo contable junto con un detalle electrónico de los mismos para que puedan ser revisados, registrados y aprobados por parte de gerencia general, que constituye la autoridad competente para autorizar mediante su firma los desembolsos.

El cheque de reembolso de fondos de caja chica es emitido contra la recepción de todos los documentos de soporte a favor del custodio, quien es la única persona que puede retirarlo y hacerlo efectivo.

**Administración del Fondo para Viáticos del Personal Técnico:**

la empresa maneja un fondo similar al de caja chica, pero en este caso es destinado solamente para cubrir los gastos por viajes del personal técnico, quien debe movilizarse frecuentemente a nivel nacional para la atención de garantías On-Site.

Este fondo cubre gastos por transporte terrestre, alimentación y estadía por el tiempo requerido en hoteles de la ciudad de destino. Normalmente antes del viaje se entrega un monto dependiendo del destino a cambio de un recibo de caja, el mismo que es devuelto una vez que el empleado retorna y entrega todos los documentos a nombre de la empresa que respaldan sus gastos por este motivo. En caso de que el gasto realizado por el empleado sea mayor al monto anteriormente entregado, se tiene el derecho al reembolso del mismo siempre que se entreguen todos los documentos de respaldo a nombre de la empresa.

Cuando la movilización se realiza en transporte aéreo, el jefe comercial es el encargado de realizar la gestión para cotizaciones, reservas y confirmaciones de viaje. Sin embargo este gasto no es

cubierto por este fondo ya que constituye un gasto relativamente alto. Es por esto que solo en este caso, se pagará de forma independiente este rubro por medio de cheque emitido a la empresa que brinda el servicio.

El fondo para viáticos del personal técnico, en cuanto a la presentación física y electrónica, la revisión, registro, aprobación y la emisión del cheque; tienen el mismo tratamiento que el fondo de caja chica.

#### **3.2.4.2. Riesgos Detectados**

Para las adquisiciones de suministros de oficina y materiales de trabajo no se mantiene una planificación de compra que incluya cotizaciones entre por lo menos dos proveedores para tener opciones en la elección y de cierta forma minimizar costos. Por otro lado esto puede causar demoras en los tiempos de compra y afectar a las actividades diarias del negocio.

Los suministros de oficina y materiales de trabajo se compran con el dinero de caja chica, muchas veces este valor es alto y afecta a la cantidad disponible en el fondo para hacer frente a otros gastos por lo cual se debe realizar la recuperación antes de tiempo ocasionando tardanzas y procedimientos no planificados.



Las compras de partes, piezas y suministros para atender requerimientos inmediatos de los clientes, muchas veces no son gestionados con una adecuada eficiencia y esto incurre en faltar a los lineamientos entre precio y condiciones de entrega, ya que para poder cumplir con los tiempos de entrega al cliente, se puede llegar a realizar compras con costos excesivos no planificados y que afectan a la utilidad final por la venta del producto.

Con muchos proveedores de partes, piezas y suministros no se han establecido acuerdos comerciales en cuanto a los plazos de pago, lo cual podría beneficiar a la empresa en su liquidez y en el contar con un financiamiento directo con sus proveedores.

El almacenamiento de suministros de oficina, materiales de trabajo, partes, piezas y suministros para la venta, no se encuentra debidamente custodiado, lo cual puede derivarse en uso inadecuado, derroche y pérdida de los mismos afectando a los costos en que incurre la empresa.

Cuando el cliente acepta la proforma, se procede a realizar la compra en caso de no tener lo solicitado en inventarios, sin embargo no se solicita alguna garantía de compra al cliente como por ejemplo el pago de un porcentaje por anticipado, en este caso si se trata de un producto poco comercial, el costo total del mismo deberá asumirlo la empresa e incurrir en pérdida.

No existe un proceso relacionado a la búsqueda de clientes potenciales por el área comercial, esto no permite aprovechar las necesidades crecientes de demanda por parte del mercado y se dejan de lado muchas oportunidades de negocio que serían beneficiosas para la empresa.

El proceso de ventas no está relacionado con la gestión de un servicio de post venta, donde se realice un seguimiento a los clientes sobre su satisfacción con el producto y/o servicio entregado. Esto agregaría valor a la empresa y ayudaría a captar más clientela y a su vez fomentar la fidelidad para con la compañía.

En relación a los servicios de logística, muchas veces no se cumplen con los tiempos de entrega y esto genera malestar en los clientes ya que no tienen una información clara sobre sus requerimientos, esto se debe manejar con mucho cuidado ya que pueden causar costos adicionales que deberá cubrir la propia empresa, o como caso extremo, se podrían perder las negociaciones con la empresa relacionada en cuanto a los servicios de atención de garantías, afectando gravemente a la compañía, ya que esto se constituye como su giro principal de negocio.

No hay especificaciones detalladas sobre los gastos autorizados de caja chica, al igual que los montos por actividad son muy variables al no existir delimitaciones claras sobre las mismas. Esto puede incurrir en usos inadecuados de este fondo y en gastos que pueden resultar muy representativos e innecesarios para la empresa.

### **3.2.5. Departamento de Servicio Técnico**

Este es uno de los departamentos fundamentales en la compañía ya que es aquí donde se desarrolla el giro del negocio que son los servicios que proporcionan asistencia para los equipos y suministros de impresión. Aquí, el trabajo conjunto de los técnicos especializados se refleja en la ayuda brindada al usuario final para resolver los problemas presentados.

En el caso de REPRODATA CIA. LTDA., se ofrece servicios en taller a clientes particulares, servicios de garantías vinculados con la empresa relacionada, estos pueden tener varias formas de cobertura, empezando con la más simple que es el soporte técnico por teléfono antes de incurrir en gastos de movilización. Al tratarse generalmente de problemas relacionados al hardware, los mismos deben ser tratados en persona, para esto se gestionan garantías On-Site, Express, DOAS, y Servicios de Dismantle.

Una de las finalidades de este departamento es la de generar confianza en el cliente, para esto se necesita de algún tiempo para demostrar el comportamiento ético bajo el cual trabaja la empresa, el profesionalismo en lo que se hace y la relación personal con los clientes. Esto ha creado buenos resultados para el proveedor a la hora de posicionarse en el mercado.

Los costos relacionados a los soportes técnicos pueden variar de acuerdo a los servicios prestados. Los costos correspondientes a la atención de garantías se manejan mediante un contrato con la empresa relacionada, a quien se elabora un informe mensual detallando los distintos casos atendidos, y según esto se establecen las categorías para realizar los cobros correspondientes.

#### **3.2.5.1. Procesos**

A continuación se describen los procesos con los que actualmente funciona la empresa REPRODATA CIA. LTDA., para esta área.

**Soporte Técnico a Clientes Externos:** se refiere al soporte que se brindan a clientes que solicitan el servicio sin que su equipo se encuentre en garantía, luego de la atención oportuna en el área comercial y de servicio al cliente, el equipo ingresa al taller con una solicitud de mantenimiento preventivo-correctivo donde

constan los datos del cliente y del equipo, también se detallan los problemas que presenta el mismo para que puedan realizarse las revisiones respectivas.

Los técnicos siempre realizan un Mantenimiento Preventivo-Correctivo a cada equipo dependiendo del problema que presenten. El Mantenimiento Preventivo consiste en la revisión del Kit de ADF donde se retiran las cubiertas del equipo para realizar la limpieza de los rodillos de paso de papel y también la revisión del Kit de Mantenimiento donde se retiran igualmente las cubiertas del equipo para realizar la limpieza del fusor, los rodillos de transferencia, los rodillos de carga, las guías, el láser y el pick roller, adicionalmente se limpian los cristales de imagen y se utiliza un soplete para desempolvar el equipo del polvo de tóner. En el caso de los equipos a inyección, se realiza también la revisión de los cabezales de impresión.

El Mantenimiento Correctivo consiste en verificar que parte en específico es la que se encuentra fallando dentro del equipo para solicitar un cambio de partes autorizada previamente por el cliente y también se realizan reubicaciones de sensores.

El tiempo en talleres para la recuperación del equipo depende del daño, pero generalmente se indica al cliente que se tendrá un informe del mismo dentro de las 48 horas desde su ingreso a

taller. Cuando el equipo se encuentra listo se contacta al cliente para que lo retire y el departamento de contabilidad se encarga del proceso final de facturación y cobranza.

**Soporte Técnico por Garantías On-Site:** estas garantías se gestiona a través del contrato con la empresa relacionada. Aplican dentro del primer año desde la fecha de compra del equipo o el cliente comprar una extensión del tiempo de garantía para contar con una mayor cobertura. Los equipos que entran para este tipo de garantía son las impresoras láser, tanto a color como monocromáticas y las impresoras multifuncionales tanto a color como monocromáticos.

En este caso el usuario final que es quien reclama la garantía, se dirige call center de la empresa relacionada informando sobre su problema y allí se realizan los registros necesarios sobre datos del cliente y del equipo, se genera el número de Garantía On-Site y se re direcciona a la empresa REPERODATA CIA. LTDA. El jefe técnico asigna un técnico especializado para que se traslade al lugar donde se encuentra el equipo, esto puede ser a nivel local y nacional.

Se realiza un Mantenimiento Preventivo-Correctivo al equipo para dejarlo en funcionamiento nuevamente, si se requieren partes para repararlo, estas se solicitan a la empresa relacionada, quien

las envía como inventario para REPRODATA CIA. LTDA., todo esto debe registrarse en el sistema electrónico de garantías donde una vez terminado el servicio, se cierran los casos con todos los detalles del soporte. Para el respaldo del cobro mensual por este proceso, se llenan registros por cada atención de garantía que deben contener la firma del técnico encargado y del cliente final.

**Soporte Técnico por Garantías Express:** consiste en reacondicionar los equipos que ingresan con algún daño por Garantías Express, este tipo de garantía aplica a las impresoras a inyección de tinta y el soporte técnico para las mismas consiste en Mantenimientos Preventivos-Correctivos en el taller y si se necesita el cambio de una parte, se lo realiza con el Servicio de Dismantle. Una vez reacondicionados los equipos se almacenan en una bodega destinada solo para este fin.

Juntamente con el equipo reacondicionado se entrega un informe a la persona de inventarios para que realice los registros necesarios, los mismos servirán de respaldo para el control del inventario físico, como base de información para el jefe comercial ya que en base a esto podrá contar con un stock para atender Garantías Express y finalmente para realizar la facturación mensual a la empresa relacionada y tomar en cuenta también los valores correspondientes a este tipo de soporte técnico.

**Soporte Técnico por Garantías DOA:** estas garantías se aplican a equipos nuevos que presentan problemas técnicos de fabricación dentro del primer mes desde su adquisición, los equipos para los que se aplica esta garantía son las impresoras láser, tanto a color como monocromáticas y las impresoras multifuncionales tanto a color como monocromáticos.

En este caso, el cliente final reporta este daño a la empresa relacionada, quien reasigna este caso a REPRODATA CIA. LTDA. Un técnico se encarga de retirar el equipo defectuoso y llevarlo a los talleres de la empresa donde se realiza un Mantenimiento Preventivo-Correctivo para dejar en correcto funcionamiento al equipo, el cual ingresa a los inventarios de la compañía y se mantiene allí hasta que la empresa relacionada solicite su movilización para atender otro tipo de garantías, para préstamos de equipos a clientes o para utilizar partes del equipo que puedan necesitarse para atender otras garantías.

Al igual que otras garantías, por estos soportes técnicos también se realizan registros electrónicos para el respaldo en inventarios físicos y para realizar la facturación mensual que se envía a la empresa relacionada.

**Servicio Técnico de Dismatle:** este es un proceso que se realiza de forma interna en talleres pero que es reconocido como una



actividad extra por parte de la empresa relacionada por lo cual se gestiona como un proceso independiente dentro de la facturación mensual. Como indica su nombre, consiste en dismantelar un equipo que tal vez no pudo ser reacondicionado y paso a formar parte del inventario de Scrap.

La finalidad de este proceso es el de tomar partes que se encuentren funcionando adecuadamente en equipos sin movimiento y utilizarlas para cubrir Garantías de tipo On-Site y Express ya que muchas veces la solicitud de partes a la empresa relacionada incurre en demoras que no pueden reflejarse en la atención al cliente final. En el caso de Garantías On-Site, una vez que llegue la parte al inventario de REPRODATA CIA LTDA., se realiza nuevamente la colocación de la misma en el equipo del cual se utilizaron partes para reacondicionar otros. Todos estos movimientos se reflejan en registros físicos y electrónicos para mantener una información oportuna de los mismos y para incluirlos en el valor a facturar mensualmente a la empresa relacionada.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE A CICLOS TRANSACCIONALES**

El Control Interno con base en Ciclos Transaccionales es una herramienta útil para agrupar de forma ordenada las transacciones y características de cada empresa. Para REPRODATA CIA. LTDA., es importante mantener un control eficiente de sus procesos, ya que al ser una PYME que se encuentra en desarrollo, necesitara de constantes evaluaciones que permitan valorar operaciones significativas tales como el origen de las ventas, la compra de bienes y servicios, la entrega y recaudo de dinero, la contratación de mano de obra, la producción y prestación de servicios, entre otros.

La razón por la cual se elige el método en base a Ciclos Transaccionales es la necesidad de la empresa de unificar sus procesos de manera que permitan realizar análisis completo sobre el desarrollo en cada una de sus áreas, esto proporcionara información detallada y confiable mediante el reconocimiento, calculo, clasificación, reporte, registro, acumulación y resumen de las operaciones para así lograr un mejoramiento continuo de las mismas (Zamarron, Papeles de Trabajo, 2003).

Para cuantificar el impacto que este método tendrá sobre la rentabilidad del negocio es necesario evaluar los procedimientos administrativos, contables y financieros para identificar errores que representen riesgos potenciales en las operaciones de la empresa. Con esta información se agruparán los procesos en ciclos transaccionales teniendo en cuenta las características propias de REPRODATA CIA. LTDA., la prioridad se centrará en maximizar los beneficios mediante la planificación estratégica, la mejor utilización de recursos y la implementación de controles sobre las operaciones del negocio.

#### **4.1. PROPUESTA EN EL CICLO DE INGRESOS**

El Ciclo de Ingresos contiene funciones relacionadas con la obtención de dinero a cambio de la venta de un producto o prestación de un servicio; en la empresa REPRODATA CIA. LTDA., los procesos que formaran parte de este ciclo son los siguientes:

- Gestión Comercial
- Análisis Crediticio
- Recepción de Pedidos
- Facturación
- Logística
- Informe Mensual de Ventas
- Informe Mensual de Cartera

Para los procesos más relevantes por su materialidad económica y volumen transaccional, se han diseñado estrategias y políticas que permitan normar las actuales operaciones del negocio, las mismas que se desarrollarán más adelante.

Los procesos más importantes a los cuales se implementarán políticas, procedimientos y controles son los siguientes:

#### **4.1.1. Gestión Comercial**

Es el conjunto de actividades que se realizan en función del mercado objetivo al que la empresa desea llegar. Es aquí donde se especifican los objetivos de ventas y se desarrollan presupuestos cuantificables que permitan cumplir los mismos para responder de forma oportuna las necesidades de los clientes. (Caferri).

Para REPRODATA CIA. LTDA., es importante contar con un diseño comercial que le permita planificar adecuadamente sus procesos comerciales. Los controles que se aplicarán para el diseño comercial deberán enfocarse a los clientes y a las ventas y negociaciones; de igual forma, los resultados de las acciones emprendidas deberán ser cuantificados para determinar el estado del cumplimiento de los objetivos planteados.

- El Departamento Comercial deberá definir el Mercado Objetivo teniendo en cuenta los objetivos principales del negocio. Esto se realizará mediante el análisis de variables cualitativas y posteriormente se lo segmentará para orientar la oferta de bienes y servicios a un grupo de clientes más determinado.
- También se identificará a la competencia directa de la empresa mediante visitas periódicas a empresas que ofrezcan productos y servicios similares. Esto será clave para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las demás y buscar diferenciar las propuestas actuales de REPRODATA CIA. LTDA.
- El Gerente General junto con el Departamento Comercial establecerán anualmente las estrategias para la fijación de precios, buscando siempre aquel que brinde un margen de beneficio. De ser posible se realizará conjuntamente un programa de marketing eficaz que relacione variables como producto, precio, distribución y promoción.
- El Departamento Comercial será quien establezca la relación directa con los principales clientes mediante el establecimiento de alianzas estratégicas, mismas que servirán para el crecimiento del negocio y la generación de nuevos vínculos empresariales importantes. Lo relacionado a la segmentación de clientes, la formas de cobros y descuentos, servicios post-venta y gestión de reclamaciones serán tratados más detalladamente en adelante.

- Se deberá establecer una Previsión de Ventas trimestral por parte de la Gerencia y el Departamento Comercial. Se deberá tener en cuenta temporadas altas y bajas del negocio para fijar un promedio y en base al mismo realizar los análisis financieros y comerciales correspondientes.
- Finalmente, REPRODATA CIA. LTDA., podrá optar por aplicar anualmente o cuando lo crea indicado, diferentes tipos de control para evaluar su gestión comercial. Con un Control del Plan Anual se revisará el alcance de los resultados planteados mediante el análisis de las ventas. Con un Control de Rentabilidad se determinará la rentabilidad por producto, cliente u otras variables. Con un Control de Eficiencia se evaluará el efecto de los gastos comerciales mediante un análisis de eficiencia de los vendedores y de la publicidad.

#### **4.1.2. Análisis de Clientes**

Es el estudio que se realiza a los clientes para clasificarlos de acuerdo a varios criterios, normalmente se realiza antes de conceder un crédito. Tiene como finalidad estimar la probabilidad de pago por parte de los clientes y garantizar a las instituciones financieras la cancelación del mismo. Las empresas efectúan análisis donde se solicita información

muy variada a los clientes para realizar una calificación previa la aprobación de un crédito. (Economía Es, s.f.).

Para REPRODATA CIA. LTDA., es primordial establecer políticas claras sobre los responsables del área de crédito, para que antes de que se realice una venta, sepan decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle. Posteriormente, deberán cuidar que se cumplan los plazos procurando que el pago se realice de forma oportuna y tomar las medidas adecuadas en caso de que ocurra lo contrario. La importancia de esto radica en la relación directa que se tiene con los ingresos de la empresa y con su capital de trabajo.

- REPRODATA CIA.LTDA., administrará una base de datos de clientes que contenga la siguiente información: Fecha de Compra, Nombre del Cliente, Plazo de Pago, Tipo de Cliente, Monto de Compra y de aplicar descuento se especificará el Tipo de Descuento. Esto servirá para realizar la posterior clasificación de clientes.
- Se aplicarán los tipos de descuento en base a la segmentación de los clientes. Los tipos de descuentos a utilizarse en la empresa serán:

**Descuentos por Volumen:** se aplicará a compras cuyos volúmenes sean mayores a un promedio definido, se realizará

mediante la reducción en el precio de compra referencial. Esto incentiva a los clientes a que compren mayores cantidades de un producto o servicio.

**Descuentos por Pronto Pago:** se aplica al pago realizado en un plazo máximo de 15 días en efectivo. Esto estimulara a los clientes a que realicen el pago de su cuenta en un plazo de tiempo específico o lo más antes posible.

**Descuentos Comerciales:** se aplicará al momento de realizar contrataciones por servicios o productos dentro de acuerdos comerciales. Esto dependerá del cliente con quien se realice el acuerdo y de los términos del contrato.

- La segmentación de clientes se realizará a través del monto histórico de compra y el cumplimiento de las obligaciones del cliente contraídas con la compañía. Por lo tanto se propone crear las categorías detalladas a continuación:



**Cuadro N°2****TIPOS DE DESCUENTO**

CATEGORIA	TIPO DE DESCUENTO		
	VOLUMEN	PRONTO PAGO	COMERCIAL
Alto Volumen de compra			✓
Habitual	✓	✓	
Ocasional		✓	

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

**Clientes con alto volumen de compras:** quienes realicen compras en mayor cantidad que los demás clientes, su participación en las ventas representan un porcentaje significativo. Será fundamenta planificar e implementar actividades personalizadas para retenerlos.

**Clientes de compra habitual:** quienes realicen compras regulares. Para estos clientes se deberá tener un trato especial para incrementar su nivel de satisfacción y su frecuencia de compra.

**Clientes de compra ocasional:** quienes realicen compras eventuales o por única vez. Es importante agregarlos a la base

de datos de clientes para contactarlos en un futuro y establecer posibles compras futuras.

#### **4.1.3. Aprobación de Créditos a Clientes**

La Aprobación de Créditos a Clientes en REPRODATA CIA. LTDA., se realizara en base a la evaluación de las cinco C de los Factores de Crédito.

- **Carácter:** se refiere al punto de vista moral sobre la intención que tiene un deudor de cancelar su deuda, esto lo identifica cuando adquiere un compromiso económico y acepta implícitamente el pago de la misma. Cualidades fundamentales de este punto son: la honradez, integridad, imparcialidad, responsabilidad y confianza. (Wells Fargo).
- **Capacidad:** se refiere a las posibilidades materiales que tiene el cliente para afrontar la deuda, se relaciona con su historial crediticio y costumbres comerciales. Algunos ejemplos para medir la capacidad serán: los ingresos, profesión, edad, estabilidad de empleo, etc. (Wells Fargo).
- **Capital:** corresponde a la solidez financiera del negocio, para lo cual se realizan análisis financieros para garantizar la seguridad

que un deudor pague sus deudas en caso de que el carácter o la capacidad fallaran. (Wells Fargo).

- Colateral: son las garantías que el deudor puede ofrecer como forma de pago en caso de no poder cumplir con sus obligaciones. Pueden ser: activos, hipotecas, avales o fianzas; se debe considerar la capacidad de realización efectiva que pueden tener el o los activos puestos en garantía por el deudor. (Wells Fargo).
- Condiciones del Entorno: se refiere a los acontecimientos no previsibles políticos económicos y sociales y sus efectos sobre la capacidad de pago del cliente. Estos factores son los que principalmente determinan el índice de morosidad de una cartera de clientes. (Wells Fargo).

Por lo tanto, para garantizar la recuperación de la cartera y estandarizar los procesos crediticios se propone a REPRODATA CIA.LTDA., la implementación de una “Solicitud de Crédito” que permita realizar un análisis completo de la capacidad de pago del solicitante. Este documento será considerado como requisito fundamental de crédito y deberá contener información como: datos informativos del cliente, referencias, información tributaria e historial de compras.

Se adjunta como Anexo a esta propuesta un modelo de la solicitud a implementarse.

### **Anexo No.1 SOLICITUD DE CREDITO**

#### **4.1.4. Diagrama de Flujo**

Dentro de una organización, un Diagrama de Flujo es una forma de representar gráficamente el flujo de la información juntamente con la transformación de los datos generados en la empresa. Los procesos podrán mostrarse de forma secuencial de acuerdo a su forma de interrelación. (Heredero, 2006).

A continuación, para un mejor entendimiento se demostraran los procesos del Ciclo Transaccional de Ingresos mediante un Diagrama de Flujo.

### **Anexo No.2 FLUJOGRAMA CICLO INGRESOS**

#### **4.2. PROPUESTA EN EL CICLO DE COMPRAS**

El Ciclo de Compras contiene funciones relacionadas con la relación generada entre la empresa y sus proveedores; en la empresa REPRODATA CIA. LTDA., los procesos que formaran parte de este ciclo son los siguientes:

- Solicitud de Compra
- Análisis de Cotizaciones
- Análisis de la Compra
- Generación de la Orden de Compra
- Aprobaciones por montos de compra
- Recepción de Mercancías y Suministros
- Control y Manejo de Inventarios
- Registro Contable y Control de Pago a Proveedores
- Informe Mensual de Cuentas por Pagar

Para los procesos de compras se han diseñado políticas que permitan controlar los términos bajo los cuales se realizarán las adquisiciones de la empresa, esto, con el objetivo de generar ahorros significativos de los recursos.

Para lo cual se busca normar los actuales procesos a través de la implementación de tres herramientas fundamentales que permitan ordenar y controlar el proceso de compras, las mismas que se detallan a continuación:

#### **4.2.1. Solicitud de Compra**

Con el propósito de manejar un proceso de adquisiciones ordenado y controlado durante todas las etapas del mismo, es preciso implementar un formato de compra estándar que resuma el requerimiento del solicitante y facilite la búsqueda del bien o servicio para el área Comercial.

La Solicitud de Compra es un documento reglamentario, pensado en satisfacer las necesidades del negocio, para lo cual deberá contener como información obligatoria la justificación del proyecto, descripción del artículo y las firmas de responsabilidad según los montos de aprobación que serán definidos en el punto número 4.2.3.

Se presenta como Anexo la propuesta de “Solicitud de Compra” a implementarse en la compañía.

#### **Anexo No.3 SOLICITUD DE COMPRA**

#### **4.2.2. Análisis de Adquisiciones**

El análisis de adquisiciones es el conjunto de actividades realizadas por el departamento de compras para cumplir su función principal que es la de satisfacer las necesidades de insumos y materiales de la empresa. (Esmeralda, 2012).

Una buena gestión de compras incluye análisis en cuanto a la especificación del producto, precios, plazos acordados y el cumplimiento de entrega; gracias a esto REPRODATA CIA. LTDA., podrá ahorrar costos, brindar un mejor servicio a sus clientes tanto internos como externos y generar valor agregado en su gestión.

Para realizar un adecuado análisis de adquisiciones acorde a las necesidades del negocio, se tomarán en cuenta los siguientes lineamientos:

- El Área Comercial, deberá evaluar el desempeño actual de los proveedores del negocio en base a tiempos de entrega, calidad del producto, precio y plazo de pago, con el fin de categorizar a los mismos en “Críticos” y “No Críticos” buscando renegociar beneficios comerciales. Proveedores Críticos, son aquellos que influyen directamente sobre las operaciones del negocio y No Críticos, aquellos cuya influencia es de soporte a las operaciones del negocio.

- REPRODATA CIA.LTDA., deberá administrar una Base de Datos de Proveedores que contenga la siguiente información: Fecha de Compra, Nombre del Proveedor, Plazo de Pago, Tipo de Proveedor, Monto de Compra, etc.
- El Jefe Comercial, será el encargado de renegociar los acuerdos vigentes con los proveedores de Críticos de la compañía, buscando mejorar las condiciones de compra o innovar procesos.

#### **4.2.3. Definición de Niveles de Aprobación**

Con el propósito de definir responsables en cada uno de los egresos de la compañía e implementar controles que salvaguarden los recursos de REPRODATA CIA. LTDA., se plantea la implementación de Niveles de Aprobación por Montos de Compra, los mismos que fueron pensados en favorecer el rápido flujo de procesos de la compañía.

Se plantea responsabilizar de la aprobación de los consumos únicamente a los Jefe de Área y al Gerente General de REPRODATA CIA.LTDA., según el motivo por el que se incurre el gasto y el monto del egreso que se definió en base a información histórica de la compañía:



**Cuadro N° 3****NIVELES DE APROBACIONES**

<b>CARGO</b>	<b>MONTO</b>
Gerente General	> \$ 1.500
Jefe Área	< \$ 1.500

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

En caso de que no se encuentre disponible el Gerente General para la aprobación de un pago, se recomienda designar un back up que pueda autorizar el desembolso y no detener el proceso.

#### **4.2.4. Diagrama de Flujo**

A continuación, para un mejor entendimiento se demostraran los procesos del Ciclo Transaccional de Compras mediante un Diagrama de Flujo.

#### **Anexo No.4 FLUJOGRAMA CICLO COMPRAS**

#### **4.3. PROPUESTA EN EL CICLO TESORERÍA**

El Ciclo de Tesorería contiene funciones relacionadas con el control sobre actividades de estructura y rendimiento del capital; en la empresa REPRODATA CIA. LTDA., los procesos que formaran parte de este ciclo son los siguientes:

- Registro y Control de los Ingresos
- Registro y Control de los Egresos
- Administración y Control del Efectivo
- Relaciones con Entidades de Crédito
- Autorizaciones por Niveles de Compra
- Gestión de Operación y Financiamiento
- Información Mensual Sobre el Flujo de Efectivo

Este ciclo consolidará los movimientos de efectivo tanto de ingresos como de egresos generados desde todos los CICLOS TRANSACCIONALES a implementarse en REPRODATA CIA.LTDA., por tal razón su enfoque estará en mantener una estabilidad financiera que permita el desarrollo eficiente de las operaciones y el ahorro de recursos en beneficio de la organización.

Dado que la gestión de Tesorería está expuesta a inminentes riesgos, el proceso de control debe estar muy bien diseñado y debe hacerse con regularidad. Por lo tanto, se plantea dar a este ciclo un enfoque de dos tipos:

#### **4.3.1. Contable**

Hace referencia a los registros de cobros y pagos en fecha y forma, y a que los saldos estén representados en el Balance según los principios del Plan General de Contabilidad. (Tena Rodríguez, 2014)

#### **4.3.2. Operativos-Financieros**

Tienen en cuenta la planificación de flujos de caja de la empresa para, de esta forma, poder hacer frente a los distintos compromisos de pago, sin que existan recursos ociosos, que suponen una elevada pérdida de rentabilidad empresarial. (Tena Rodríguez, 2014)

Las herramientas contables permitirán un control eficiente del efectivo, a través de la implementación obligatoria de Comprobantes de Ingreso y Egreso que registren los movimientos de efectivo en las diferentes etapas del mismo y del Análisis Financiero de cada uno de los reportes derivados de los Ciclos Transaccionales propuestos en base a su naturaleza.

A partir de un manejo preciso, confiable y oportuno de la información contable se podrá administrar un FLUJO DE CAJA que responda a las necesidades económicas de la compañía y pueda proveer información relevante de Ingresos y Egresos del efectivo,

para una mejor administración y control de los recursos de la compañía. La aplicación práctica de la propuesta planteada en el Ciclo de Tesorería será desarrollada a paso a paso en el Capítulo 5 del presente documento.

#### **4.3.3. Diagrama de Flujo**

A continuación, para un mejor entendimiento se demostraran los procesos del Ciclo Transaccional de Tesorería mediante un Diagrama de Flujo.

### **Anexo No.5 FLUJOGRAMA CICLO TESORERIA**

#### **4.4. PROPUESTA EN EL CICLO DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

El Ciclo de Información Financiera contiene funciones relacionadas con la generación de estados financieros que surgen de los resultados de las actividades del negocio; en la empresa REPRODATA CIA. LTDA., los procesos que formaran parte de este ciclo son los siguientes:

- Recopilación de Información para la Elaboración de Informes
- Registros Contables Diarios

- Generación del Balance General
- Generación del Estado de Resultados
- Generación del Estado de Cambios en el Patrimonio
- Generación del Estado de Flujo de Efectivo

El enfoque de este ciclo estará basado en la toma de decisiones para el negocio, por lo cual resulta imprescindible fijar políticas que establezcan plazos para la presentación oportuna de la información financiera, esto permitirá evaluar posibles riesgos en los procesos operacionales y actuar adecuadamente frente a ellos.

#### **4.4.1. Presentación de Estados Financieros**

Los Estados Financieros son informes sobre la situación económica y financiera de una empresa y de los cambios producidos en un periodo determinado. Esta información deberá ser de utilidad para la toma de decisiones por parte de la gerencia. En REPRODATA CIA. LTDA., la coordinación y cierre contable de la compañía estará a cargo del Contador General, quien presentará los reportes finales a la gerencia, accionistas, entes reguladores, propietarios, inversionistas, prestamistas, proveedores, clientes y otros tipos de interesados.

La información financiera debe estar elaborada en base a normas contables, legales y de información financiera para que puedan garantizar la eficacia en su utilización. Se deberán cumplir cuatro principales características cualitativas que son:

- **Comprensibilidad:** la información que se presente debe ser clara y entendible para las personas que tengan acceso a la misma o por otro lado también pueden presentarse notas explicativas para brindar mayor detalle de la información. (Romero, 2012).
- **Relevancia:** la información debe ser útil para todos los destinatarios de la misma ya que la misma influenciará en la toma de decisiones. (Romero, 2012).
- **Fiabilidad:** la información financiera debe presentar una imagen fiel de lo que pretende representar, esto garantizará la utilidad de la misma, de que está libre de error material o de prejuicio. (Romero, 2012).
- **Comparabilidad:** la información debe ser fácilmente comparable entre empresas y/o entre periodos con el fin de identificar niveles de desempeño y las tendencias financieras. (Romero, 2012).

El conjunto general de estados financieros está conformado por: Balance de Situación General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la

Posición Financiera y Notas Explicativas. La coordinación de los plazos de entrega de los estos Estados Financieros es de vital importancia en la empresa ya que de esta información dependen procesos importantes que permiten cumplir obligaciones empresariales, tributarias y legislativas. Por otro lado también constituyen la herramienta principal para el análisis y toma de decisiones por parte de la gerencia.

Para REPRODATA CIA. LTDA., se plantearán los siguientes procesos que permitan garantizar la presentación de Estados Financieros de manera fiable y oportuna:

- Toda información relevante para el negocio se ha de identificar, archivar y almacenar de forma ordenada y segura, de forma que sea fácilmente identificable al momento de presentarla para la elaboración de Estados Financieros.
- Los Estados Financieros de REPRODATA CIA. LTDA., estarán presentados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera. Los mismos se prepararán sobre la base de la acumulación o del devengo contable, donde los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren, asimismo se registran en los libros contables y se informa sobre ellos en los estados financieros de los periodos con los cuales se relacionan. (Romero, Presentación de los Estados Financieros , 2012).

- Para la presentación de Estados Financieros en REPRODATA CIA. LTDA., se tendrá en cuenta la necesidad de información por parte de los usuarios principales, según esto, cada tres meses se presentará: Un Balance General, Un Estado de Resultados, Un Estado de Cambios del Patrimonio Neto, Un Estados de Flujo de Efectivo y un anexo con las Políticas Contables y notas explicativas.
- El cierre mensual contable y de las demás áreas se realizará dos días antes del último día del mes. El área administrativa contable estará encargada de la consolidación de toda la información presentada por cada área.
- Los cronogramas de cierre deberán incluir por lo menos las actividades de cierre asociadas con las siguientes cuentas contables: Ventas, Activos Fijos, Inventarios, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Costos, Bancos, Provisiones, Impuestos, Nómina y Conciliaciones Bancarias.
- Al cierre de mes el Contador General realizará el análisis de variaciones de Balance y de Resultados para identificar cualquier variación inusual y realizar los ajustes contables a que haya lugar.



- Mensualmente con la información resultante del cierre contable se presentaran de manera obligatoria los borradores de impuestos dos días antes de la respectiva fecha de declaración para su revisión y análisis por parte del Contador General. Esto evitará atrasos que pueden generar costos por multas e intereses incurridos.
- Con los Estados Financieros completos, el Gerente General realizará un análisis financiero enfocándose en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos de la compañía y para la posterior presentación de informes de gerencia a la Junta General de Socios, quienes evaluarán el desempeño de su gestión.

#### **4.4.2. Diagrama de Flujo**

A continuación, para un mejor entendimiento se demostraran los procesos del Ciclo Transaccional de Información Financiera mediante un Diagrama de Flujo.

**Anexo No.6 FLUJOGRAMA CICLO INFORMACION FINANCIERA**

#### **4.5. PROPUESTA EN EL CICLO DE NÓMINA**

El Ciclo de Nómina contiene funciones relacionadas con recursos humanos, detallando de igual forma los recursos económicos que se utilizan; en la empresa REPRODATA CIA. LTDA., los procesos que formaran parte de este ciclo son los siguientes:

- Administración del Fondo de Viáticos
- Reclutamiento y Selección del Personal
- Administración del Talento Humano
- Evaluación y Promoción del Personal

Las políticas asignadas a este ciclo tienen como objetivo principal el controlar los recursos asignados al personal para el desarrollo de las operaciones del negocio tales como alimentación, hospedaje y movilización.

La propuesta se fundamenta en un óptimo manejo de los recursos entregados al personal que viaja por cumplir con su trabajo. Los puntos de enfoque son los que siguen a continuación:

#### **4.5.1. Política de Viajes**

Se conocerá como Política de Viajes, al documento que agrupa las normas establecidas por REPRODATA CIA.LTDA., para la salida de sus empleados por temas laborales, con el fin de garantizar el bienestar del mismo y optimizar los recursos de la compañía.

Entre los principales puntos que se propone incluir en la propuesta se encuentran los siguientes:

- REPRODATA CIA.LTDA., considerará como Gastos de Viaje a los siguientes rubros: alimentación, hospedaje y movilidad que se generen en el cumplimiento de funciones laborales. En ningún caso se podrá utilizar los recursos de la compañía para cancelar gastos personales.
- Todos los Gastos de Viaje deberán ser respaldados por un comprobante de venta (factura, nota de venta) que cumpla con los requisitos mínimos solicitados por el Servicio de Rentas Internas, y el Área Administrativa Contable será la encargada de validar que estos documentos sean deducibles y reembolsables.
- El Área de Soporte al Negocio, será la encargada de negociar tarifas preferenciales para el hospedaje a nivel nacional que garanticen el bienestar del personal y permitan un ahorro de

recursos a través de alianzas estratégicas y duraderas con los proveedores del servicio.

- El Área de Soporte al Negocio, deberá conocer la planificación mensual de visitas ON SIDE, para garantizar un transporte cómodo, ágil y seguro al destino final.
- La alimentación será responsabilidad del Empleado, sin embargo REPRODATA CIA.LTDA., fijará montos máximos reembolsables cuando los empleados se encuentran de gira fuera de la ciudad base por más de un día, los montos diarios son:
  - ✓ Almuerzo: USD\$ 6,00 por persona (incluidos impuestos)
  - ✓ Cena: USD\$ 6,00 por persona (incluidos impuestos)

Estos valores no son acumulables entre días.

- REPRODATA CIA.LTDA., no reembolsará los siguientes gastos:
  - ✓ Gastos personales de recreación
  - ✓ Gastos de personas no vinculadas a la compañía
  - ✓ Gasto sin documentación soporte
  - ✓ Gastos sobre estimados
  - ✓ Llamadas a teléfonos no autorizadas

#### **4.5.2. Reporte de Gastos**

Con el objetivo de maximizar el control sobre los egresos por viáticos que actualmente asigna la compañía para atender las Garantías ON SIDE, se propone la implementación de una herramienta para el reporte de gastos de alimentación, hospedaje y movilidad.

REPRODATA CIA.LTDA., reconocerá al Reporte de Gastos como único documento válido para el reembolso de gastos incurridos por el empleado en el cumplimiento de su trabajo fuera de su ciudad base, siempre que se encuentre bajo los parámetros establecidos en la Política de Viajes.

El documento será elaborado por el empleado, aprobado por su Jefe inmediato y validado por el área Administrativa Contable previo registro.

Para fines ilustrativos se anexa el “Reporte de Gastos” propuesto.

**Anexo No.7 REPORTE DE GASTOS**

**Anexo No.8 FLUJOGRAMA CICLO NOMINA**

#### **4.6. PROPUESTA EN EL CICLO DE PRODUCCIÓN/SERVICIOS**

Para el caso de la empresa REPRODATA CIA. LTDA., debido a su naturaleza comercial, este ciclo se aplicará dentro de un enfoque de servicios. Los procesos que formarán parte de este ciclo son los siguientes:

- Garantías On-Site
- Garantías Express
- Garantías DOA
- Servicio Dismatle
- Servicio Post-Venta

En este ciclo, el cumplir con las normas de calidad en los servicios prestados resultará primordial, para lo cual se establecerán políticas que garanticen su cumplimiento. La implementación de políticas para un servicio post-venta, beneficiará la relación con los clientes, esto dará como resultado la fidelización de los mismos.

##### **4.6.1. Políticas y Procedimientos**

Los procesos más importantes a los cuales se implementarán políticas, procedimientos y controles son los siguientes:

#### **4.6.1.1. Normas de Calidad**

Son el conjunto de reglas, directrices y estándares que rigen los procesos de una organización con la finalidad de alcanzar un grado óptimo de satisfacción tanto de los clientes como de los usuarios. Para REPRODATA CIA. LTDA., es fundamental contar con normas eficientes sobre la calidad de sus servicios ya que se desea alcanzar un desarrollo organizacional competitivo. (Doknos).

Para el caso de empresas que ofrecen servicios como es el caso de REPRODATA CIA. LTDA., la calidad de los mismos dependerá de que los elementos que forman parte del proceso de prestación del servicio se integren correctamente para entregar al cliente lo que el espera recibir. Cada cliente y sus necesidades son distintos por lo cual sus expectativas no se pueden estandarizar pero el requerimiento del servicio siempre será igual por lo que pueden establecerse procedimientos que normen este proceso. (Arrivillaga Erick, 2012).

En REPRODATA CIA. LTDA., el elemento fundamental para el desarrollo de la calidad será el personal en su totalidad ya que cada persona tiene una intervención significativa dentro del Ciclo

de Servicios. En este sentido, las personas llegarán a participar activamente en los procesos relacionados a la calidad del servicio generando compromiso y satisfacción personal.

Los procedimientos para establecer normas de calidad en REPRODATA CIA. LTDA, son los siguientes:

- La Gerencia General liderará la implementación de los procesos de calidad mediante la formación de equipos comprometidos a promover el desarrollo de la meta propuesta. Los resultados serán medidos tres veces al año para el control respectivo de los mismos, los factores a ser evaluados serán: participación activa, acciones correctivas, mejora en la calidad y nuevos estándares de calidad.
- El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de crear conciencia sobre la calidad en todos los empleados. Esto será realizado mediante una capacitación multidisciplinaria y continua; se implementará una comunicación formal sobre los costos que conlleva un servicio con baja calidad y se enfatizará sobre los beneficios que se obtienen con el mejoramiento de la calidad.



- El Área Comercial realizará una medición específica y cuantificable de las necesidades y expectativas de los clientes para lograr la satisfacción de los mismos en base a una cultura organizacional basada en la calidad. Esto se realizará mediante la aplicación de técnicas de investigación como son las entrevistas directas, encuestas a personas representativas de los clientes potenciales y de forma indirecta gracias a la implementación de formularios de reclamo por parte de los clientes.
- El Jefe Comercial, Jefe Técnico y Jefe Administrativo Contable después de analizar conjuntamente las expectativas de los clientes, fijarán metas para cada uno de sus departamentos y establecerán también una interrelación entre los mismos. Pueden desarrollar un plan específico sobre el desarrollo de la calidad en el que participaran representantes de clientes y empleados.
- El Jefe Comercial, Jefe Técnico y Jefe Administrativo Contable tomarán acciones correctivas tomando como referencia la falta de cumplimiento de metas fijadas. Esto se realizará mediante comisiones de supervisión donde se solicitará al personal información sobre los problemas que hay dentro de sus procesos y actividades para poder eliminar las posibles causas de los errores.

- La Dirección tendrá como política el reconocimiento a los empleados que hayan tenido una participación activa en el desarrollo del proceso de mejora de calidad y que se destaquen como modelos de calidad. Se entregarán premios para incentivar a una cultura organizacional de calidad.
- Se aplicará un proceso de retroalimentación manejado por un equipo de calidad de la empresa. Cada empleado será responsable de aplicar las normas de calidad dentro de su proceso y velar también por el cumplimiento en conjunto de las mismas buscando mantener un nivel de errores mínimo.

Gracias a estas normas de calidad REPRODATA CIA. LTDA., podrá competir dentro del mercado con una clara ventaja frente a las demás empresas, que es la de anticiparse a las necesidades de sus clientes para satisfacerlas eficientemente.

#### **4.6.1.2. Servicios Pre Venta, Venta y Post Venta**

A demás de normar el proceso de calidad, REPRODATA CIA. LTDA., implementará estrategias para captar clientes diferenciándose de la competencia. Esta diferenciación estará dividida en tres etapas fundamentales para la empresa en las cuales se atenderán de manera específica a las exigencias de los clientes, estas etapas son:

- **Pre Venta:** comprende las actividades encaminadas a transmitir al cliente potencial toda la información necesaria antes de la venta. (Pardo, 2006). REPRODATA CIA. LTDA., implementará las siguientes estrategias en su etapa de Pre Venta:

La atención al cliente será la prioridad para todo el personal de la empresa. Los elementos para valorar al personal serán la cortesía, competencia y capacidad para generar confianza en el cliente.

El espacio y elementos físicos deberán mantener una apariencia impecable para que el cliente se sienta cómodo en las instalaciones y relacione esta percepción con la oferta de productos y servicios.

Conocer al cliente potencial mediante la investigación del mismo en los análisis existentes en la compañía de segmento al cual pertenece, histórico de actividad comercial y principales necesidades del mismo para tener un conocimiento previo de sus preferencias y poder dar una atención personalizada y eficiente.

Se elaborará un portafolio digital de todos los productos y servicios que ofrece REPRODATA CIA. LTDA., donde se detallarán las características principales de los mismos. Este será presentado ante clientes potenciales teniendo en cuenta la disponibilidad de productos y servicios, las ofertas actuales y sobre todo habrá que mantenerlo actualizado constantemente.

Se ha demostrado que realizar publicidad exterior en la etapa de Pre Venta incrementa hasta el 30% de facturación en algunas empresas, por eso se propone a REPRODATA CIA. LTDA., que se promoció ante posibles clientes utilizando medios exteriores como volantes, vallas, paradas de autobuses, etc.

- **Venta:** las actividades de esta etapa son las de informar al cliente potencial sobre las características del servicio que serán útiles a largo plazo como: instrucciones,

mantenimiento, seguridad, optimización de uso. (Pardo, 2006). REPRODATA CIA. LTDA., implementará las siguientes estrategias en su etapa de Venta:

El personal que se encuentre en relación con el proceso de venta debe cumplir ciertas características y aptitudes que serán primordiales para una atención de calidad, estas pueden ser: tendencia para la atención al cliente, contar con técnicas de argumentación, presentar una buena actitud ante objeciones y saber sintetizar los beneficios que ofrece REPRODATA CIA. LTDA.

Al presentar la propuesta de venta, la persona encargada deberá adaptar la misma a las necesidades del cliente, esta se presentara en base a elementos fundamentales como son: características de los productos y servicios, las ventajas ante la competencia y los beneficios.

Para agilizar los tiempos de entrega de ciertos productos, se propone a REPRODATA CIA. LTDA., que ofrezca entregas a domicilio de manera oportuna en base a la sectorización comercial de los clientes potenciales.

En relación a los servicios que presta REPRODATA CIA. LTDA., se propone que brinden a sus clientes la

posibilidad de elegir la mejor opción para ellos en cuanto al traslado de los equipos al taller o la visita de un técnico especializado al lugar de preferencia. Se deberán especificar las condiciones de la visita para que el servicio pueda ser realizado de la mejor manera en cuanto a tiempos y recursos.

- **Post Venta:** para que la satisfacción del cliente sea alta, luego de haber cerrado la venta se debe ofrecer la atención de garantías, y otra información que el cliente pueda necesitar. (Pardo, 2006). REPRODATA CIA. LTDA., implementará las siguientes estrategias en su etapa de Post Venta:

Se delegará a una persona responsable de realizar la verificación de cumplimiento en cuanto a tiempos y condiciones de envío lo cual dará una mejor imagen de la empresa y del producto o servicio.

Se pondrá a disposición de los clientes un servicio de atención telefónica gratuita para resolver inquietudes administrativas y de servicio técnico de primer nivel en relación a la compra que se hizo anteriormente. Por otro lado también se atenderán reclamos y quejas por parte de

los clientes para ofrecer soluciones ante las mismas como por ejemplo la validación de una garantía.

Los servicios post venta que REPRODATA CIA. LTDA., puede ofrecer a sus clientes por un costo representativo adicional al valor de su compra podrán ser: instalaciones en el lugar de funcionamiento de los equipos, formación y capacitación para el uso de equipos que el cliente requiera, mantenimientos preventivos que constan de inspecciones y limpieza.

La implementación de políticas y procesos de calidad se verán reflejados en una serie de beneficios para la empresa buscando siempre la satisfacción de sus clientes, lo cual producirá su lealtad hacia la misma. Estos beneficios son: la reducción de costos al disminuir los tiempos y recursos utilizados, disminución de los precios a causa del aumento de la productividad del personal, alta presencia en el mercado gracias a la calidad superior y precios competitivos y finalmente se llegara al objetivo principal que es el de aumentar las utilidades de la empresa.

## **CAPITULO V**

### **5. ANALISIS PARA LA MAXIMIZACION DE BENEFICIOS**

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. El objetivo del análisis de estados financieros es dar respuesta a todas aquellas preguntas que el usuario del mismo pueda formular entorno a la situación patrimonial, financiera y económica de la empresa en el momento presente, así como a su evolución a corto y medio plazo.

Con este capítulo se busca cuantificar el impacto que producirá en las operaciones financieras la implementación de Controles en los Ciclos Transaccionales de la compañía, para lo cual, es preciso analizar los resultados económicos que se generarán a partir de la propuesta, a través de una revisión profunda que permita demostrar el cumplimiento del objetivo de maximizar los beneficios económicos en los diferentes procesos. Para un buen desarrollo de las actividades, se ha estructurado en tres etapas que se resumen a continuación:



- Evaluación histórica de la Información Financiera proporcionada por REPRODATA CIA.LTDA., a través de indicadores que permitan establecer comparativos para el entendimiento de la situación actual y la cuantificación de resultados futuros.
- Desarrollo de la propuesta financiera del proyecto, a través del análisis contable de rubros directamente afectadas en la implementación, como son: Ventas & Cuentas por Cobrar y Gastos & Cuentas por Pagar. Herramientas Financieras como Presupuestos o Indicadores de Gestión permitirán demostrar que REPRODATA CIA.LTDA. se beneficiará económicamente con la implementación de esta propuesta.
- Finalmente, en la tercera etapa se podrá apreciar los resultados económicos generados a partir de la presentación de Estados Financieros Proyectados, los cuales serán analizados y comparados con el inmediato anterior para generar conclusiones que beneficien a la compañía.

A partir del buen desarrollo de esta estructura se podrá cumplir con el objetivo propuesto en un inicio y se beneficiarán las operaciones de la compañía, generando recursos más altos y mejor administrados.

## 5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Junto con la propuesta generada para REPRODATA CIA. LTDA., se propone también una nueva forma para asignar las actividades dentro de la empresa, al igual que las relaciones entre los miembros de la compañía y su jerarquización para alcanzar un objetivo en común. Esta nueva estructura relaciona a sus componentes de manera organizada y acorde a las funciones requeridas por el negocio. Se muestra a continuación la nueva Estructura Organizacional y su relación con los Ciclos Transaccionales:

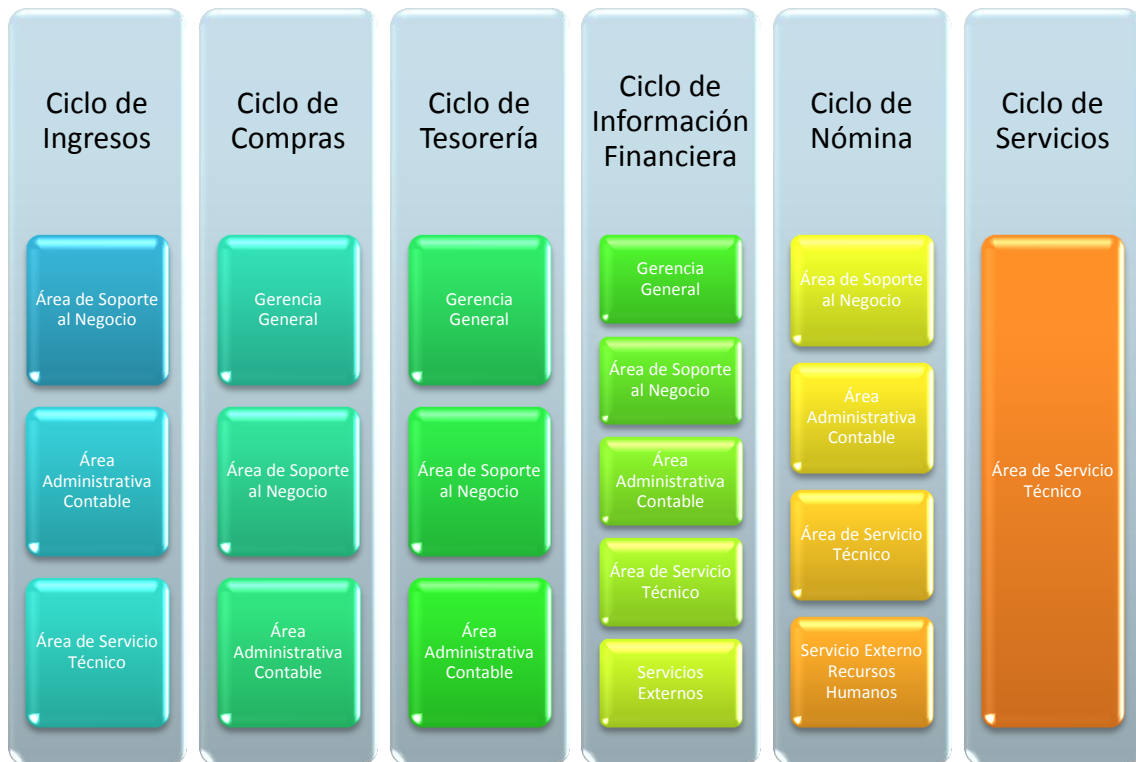
**Gráfico N°8**

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

**Gráfico N°9****ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR CICLOS TRANSACCIONALES**

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

## **5.2. ANÁLISIS COMPARATIVO FINANCIERO HISTÓRICO**

Constituye un requisito fundamental para cuantificar los resultados del proyecto el realizar una evaluación de la información financiera de la compañía, a través de los Balances Históricos reportados por REPRODATA CIA.LTDA., en los períodos 2012 y 2013. Para lo cual a continuación se presentan los Estados Financieros Comparativos para la revisión y análisis.

**5.2.1. Estados Financieros****Cuadro N°4****ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO****REPRODATA CIA.LTDA.**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas	209.314	208.147
(-) Costo de Venta	(95.722)	(96.542)
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>113.592</b>	<b>111.605</b>
<b>GASTOS</b>		
Operacionales	(69.918)	(83.018)
De Gestión	(10.239)	(12.911)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>56.913</b>	<b>15.676</b>
15% Trabajadores	(5.608)	(2.453)
Gastos No deducibles	630	2.618
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>31.457</b>	<b>15.841</b>

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.****Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

## Cuadro N°5

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICO

## REPRODATA CIA.LTDA.

	2012	2013
<b>ACTIVO</b>	<b>104.439</b>	<b>109.148</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>101.122</b>	<b>106.180</b>
Efectivo	52.574	69.054
Cuentas y Doc. por Cobrar	41.663	30.823
(-) Prov.Ctas Incobrables	(1.265)	(681)
Crédito Tributario	3.085	205
Inventarios	5.064	6.780
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>3.317</b>	<b>2.967</b>
Activos Fijos	3.193	3.193
(-) Dep.Acum.Activos Fijos	(701)	(1.270)
Otros Activos No Corriente	825	1.044
<b>PASIVO</b>	<b>30.092</b>	<b>24.926</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>25.541</b>	<b>18.795</b>
Cuentas y Doc. por Pagar	12.479	12.722
Obligaciones emitidas	-	639
Provisiones	-	2.465
Imp.Renta por Pagar	7.454	516
15% Trabajadores	5.608	2.453
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>4.551</b>	<b>6.131</b>
Prov. Jubilación Patronal	3.499	4.665
Prov.por Desahucio	1.052	1.466
<b>PATRIMONIO</b>	<b>74.347</b>	<b>87.313</b>
Capital Social	2.520	2.520
Reserva Legal	2.557	3.726
Otras reservas	334	334
Utilidades No Distribuidas	48.589	70.795
Utilidad del Ejercicio	20.347	9.939

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.

Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal

### 5.2.2. Razones Financieras

Los ratios financieros, también conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa. En el análisis propuesto estos indicadores serán fundamentales para determinar la situación actual de la compañía. Así, los ratios financieros que se utilizarán para el análisis de REPRODTA CIA. LTDA., son los siguientes:

#### 5.2.2.1. Liquidez

Son los aquellos que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. (Galeon.com, s.f.). Entre los principales indicadores están:

**Corriente:** muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

**Prueba Superácida:** es el índice más exacto de liquidez, ya que considera solamente el efectivo o disponible, que es el dinero utilizado para pagar las deudas y, a diferencia del ratio anterior, no toma en cuenta las cuentas por cobrar (clientes) ya que es dinero que todavía no ha ingresado a la empresa. El índice ideal es de 0.5. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

**Efectivo / Pasivo Corriente**

**Capital de Trabajo:** se obtiene de deducir el pasivo corriente al activo corriente. Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades. (Enciclopedia Financiera, s.f.).

**Activo Corriente – Pasivo Corriente**

Se aplicaron los índices de liquidez en el balance y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro N°6**

**ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

LIQUIDEZ	2012		2013	
	%	\$	%	\$
Corriente	3,96	50.039,02	5,65	68.589,26
Prueba Superácida	2,06	39.803,40	3,67	59.655,90
Capital de Trabajo	75580,30		87384,73	

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

El análisis global de liquidez desarrollado para REPRODATA CIA.LTDA., muestra una empresa con un flujo de efectivo ocioso, es decir cumple sus obligaciones con terceros pero desperdicia recursos al tener una razón corriente promedio por encima de 2, lo cual indica una ineficiencia en direccionamiento de los recursos de efectivo de la compañía. Con la razón corriente también se muestran los recursos excedentes con los que cuenta la empresa de \$68.589,26 para el año 2013, mismos que pueden ser invertidos para el desarrollo de la compañía. Por otro lado, el capital de trabajo es excesivo para las operaciones actuales de la compañía y se confirma la propuesta de canalizar estos fondos hacia el financiamiento de Planes Comerciales atractivos que permitan captar mayor cantidad de clientes.

#### **5.2.2.2. Endeudamiento o Solvencia**

Son aquellos que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos, miden el respaldo patrimonial. (Galeon.com, s.f.). Los mismos se dividen en:



**Endeudamiento Pasivo Corto plazo:** mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por la propia empresa. (Enciclopedia Financiera, s.f.).

Su fórmula es:

$$(\text{Pas. Corriente} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

**Endeudamiento del Patrimonio:** mide la relación entre los fondos totales a corto y largo plazo aportados por los acreedores, y los aportados por la propia empresa. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$((\text{Pas. Corriente} + \text{Pas. No Corriente}) / \text{Patrimonio}) \times 100$$

**Endeudamiento del Activo:** mide cuánto del activo total se ha financiado con recursos o capital ajeno, tanto a corto como largo plazo. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$((\text{Pas. Corriente} + \text{Pas. No Corriente}) / \text{Activo total}) \times 100$$

Se aplicaron los índices de endeudamiento en el balance y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro N°7****ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO**

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Pasivo Corto Plazo	34%	22%
Patrimonio	40%	29%
Activo	29%	23%

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

En relación al endeudamiento, la compañía mantiene bajos niveles de deuda los cuales en promedio no sobrepasan el 30%, lo cual indica que las operaciones de REPRODATA CIA.LTDA., están siendo financiadas con recursos propios y no se está beneficiando eficientemente de los recursos ajenos. Por lo tanto, la propuesta realizada se fundamenta en generar acuerdos comerciales con los proveedores de la compañía que permitan incrementar los plazos de pago para generar un mayor flujo de efectivo que financie las operaciones propuestas.

#### **5.2.2.3. Rentabilidad**

Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la

eficiencia operativa de la gestión empresarial. (Galeon.com, s.f.).

A su vez estos índices se dividen en:

**Rentabilidad del Activo (ROA):** es el ratio más representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total activo. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Activos}) \times 100$$

**Rentabilidad del Patrimonio (ROE):** mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión de los accionistas y lo que ha generado la propia empresa (capital propio). (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

**Rentabilidad Neta sobre Ventas:** Es un ratio más concreto ya que usa el beneficio neto luego de deducir los costos, gastos e impuestos. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$$

Se aplicaron los índices de rentabilidad en el balance y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro N°8****ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
ROA	30%	15%
ROE	42%	18%
Sobre Ventas	15%	8%

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

El análisis de Rentabilidad demuestra que los recursos generados no están siendo bien utilizados, porque al comparar los últimos períodos existe un decrecimiento notable. El rendimiento sobre el activo disminuyó al 15% a causa del manejo ineficiente de los fondos Corrientes y a pesar de que la cifra de Ventas se mantuvo los Gastos Operacionales se incrementaron sustancialmente afectando con esto el rendimiento sobre la Utilidad registrada en el Patrimonio. Por lo que la propuesta se concentra en controlar el crecimiento excesivo de los Gastos de la compañía.

#### **5.2.2.4. Gestión u Operativos**

Evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo. (Galeon.com, s.f.). A su vez, los ratios de gestión se dividen en:

**Rotación de Cuentas por Cobrar:** éste índice es útil porque permite evaluar la política de créditos y cobranzas empleadas, además refleja la velocidad en la recuperación de los créditos concedidos. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas} * 360$$

**Rotación de Periodo de Cobro:** indica el número de días en que se recuperan las cuentas por cobrar a sus clientes. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$360 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$$

**Rotación por Pagar:** mide el plazo que la empresa cuenta para cancelar bonificaciones. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$\text{Compras al crédito} / \text{Cuentas por pagar comerciales}$$

**Rotación de Periodos de Pagos:** determina el número de días en que la empresa se demora en pagar sus deudas a los proveedores. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

$$(\text{Cuentas por pagar comerciales} / \text{Compras al crédito}) \times 360$$

**Rotación de Inventarios:** indica la rapidez en que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas al determinar el número de veces que rota el stock en el almacén

durante un ejercicio. (Enciclopedia Financiera, s.f.). Su fórmula es:

**Costo de ventas / Inventarios (existencias)**

Se aplicaron los índices de gestión en el balance y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro N°9**

**ÍNDICES DE GESTION**

<b>GESTIÓN U OPERATIVOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Rotación de Cobro	5	7
Rotación de Período de Cobro	72	53
Rotación por Pagar	8	8
Rotación de Periodos de pagos	47	47
Rotación de Inventarios	19	14

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

Los índices de Rotación tanto para Cuentas por Cobrar como Cuentas por Pagar se encuentran en los rangos normales, ya que se recuperan los fondos antes de pagarlos lo cual permite el autofinanciamiento de los mismos. Estos indicadores serán fundamentales para el posterior análisis de la gestión

implementada en la propuesta para la cuantificación de resultados de REPRODATA CIA.LTDA.

### **5.2.3. Análisis Vertical Para la Evaluación de Riesgos**

El análisis vertical es una herramienta financiera que permite interpretar y analizar los Estados Financieros determinando su composición y estructura. (Gerencie.com, 2010). A continuación se presenta el análisis vertical histórico para REPRODATA CIA. LTDA., a fin de indicar procesos y controles acordes con la propuesta dada anteriormente para aminorar riesgos por la incorrecta composición de sus Estados Financieros.

## Cuadro N°10

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

## REPRODATA CIA.LTDA.

BALANCE GENERAL	2012		2013	
	\$	%	\$	%
<b>ACTIVO</b>	<b>104.439</b>	<b>100%</b>	<b>109.148</b>	<b>100%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>101.122</b>	<b>97%</b>	<b>106.180</b>	<b>97%</b>
Efectivo	52.574	50%	69.054	63%
Cuentas y Doc. por Cobrar	41.663	40%	30.823	28%
(-) Prov.Ctas Incobrables	(1.265)	-1%	(681)	-1%
Crédito Tributario	3.085	3%	205	0%
Inventarios	5.064	5%	6.780	6%
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>3.317</b>	<b>3%</b>	<b>2.967</b>	<b>3%</b>
Activos Fijos	3.193	3%	3.193	3%
(-) Dep.Acum.Activos Fijos	(701)	-1%	(1.270)	-1%
Otros Activos No Corriente	825	1%	1.044	1%
				0%
<b>PASIVO</b>	<b>30.092</b>	<b>100%</b>	<b>24.926</b>	<b>100%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>25.541</b>	<b>85%</b>	<b>18.795</b>	<b>75%</b>
Cuentas y Doc. por Pagar	12.479	41%	12.722	51%
Obligaciones emitidas	-	0%	639	3%
Provisiones	-	0%	2.465	10%
Imp.Renta por Pagar	7.454	25%	516	2%
15% Trabajadores	5.608	19%	2.453	10%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>4.551</b>	<b>15%</b>	<b>6.131</b>	<b>25%</b>
Prov. Jubilación Patronal	3.499	12%	4.665	19%
Prov.por Desahucio	1.052	3%	1.466	6%
		0%		0%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>74.347</b>	<b>100%</b>	<b>87.313</b>	<b>100%</b>
Capital Social	2.520	3%	2.520	3%
Reserva Legal	2.557	3%	3.726	4%
Otras reservas	334	0%	334	0%
Utilidades No Distribuidas	48.589	65%	70.795	81%
Utilidad del Ejercicio	20.347	27%	9.939	11%

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.

Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal



**Variaciones en el Activo:** la estructura del activo corriente, que representa el 97% del total de los activos, se centra en dos cuentas de gran importancia para la empresa. Estas cuentas son el efectivo con un 50% y las cuentas por cobrar con un 40% de representación.

El efectivo aumenta en \$16.480 del año 2012 al año 2013, lo cual indica una recuperación de sus cuentas por cobrar ya que las ventas en lugar de aumentar disminuyeron para el año 2013. Si bien es cierto que el aumento del efectivo indica un buen grado de liquidez, el mismo no debe ser muy representativo ya que no es rentable tener una gran cantidad de dinero que no está generando rentabilidad alguna; para mitigar en lo posible el riesgo que constituye este excedente de efectivo se propone:

- Invertir los recursos excedentes de la empresa; según el análisis de liquidez se cuenta con \$68.589,26 para el año 2013, mismos que pueden ser invertidos para el desarrollo de la compañía en la compra de activos fijos y en la canalización de estos fondos hacia el financiamiento de Planes Comerciales atractivos para clientes en base a descuentos que permitan captar mayor cantidad de ventas.
- La contratación de seguros con pólizas de garantía para el resguardo del efectivo en caso de ocurrencia de un siniestro.

Las cuentas por cobrar disminuyen en \$10.840 del año 2012 al año 2013, lo cual indica una recuperación de las mismas o un intento de mejora en las políticas de cobro. Esta es una de las cuentas más importantes ya que debe existir un equilibrio entre lo que se recibe inmediatamente a cambio de las ventas y lo que se gasta para no incurrir en problemas de liquidez y endeudamientos que acarreen costos financieros. Para evitar posibles riesgos en esta cuenta se propone:

- Llevar a cabo la propuesta en el Ciclo de Ingresos correspondiente al Análisis y Clasificación de Clientes de Clientes para la posterior Aprobación de Crédito en base a la evaluación de las cinco C de los Factores de Crédito, esto permitirá garantizar en un alto porcentaje la recuperación de los mismos.
- La contratación de seguros de crédito para proteger a la empresa en caso de incumplimiento de pago de deudas por parte de los clientes. Esto resguardará el patrimonio de la compañía gracias a las garantías absolutas de pago.

**Variaciones en Pasivo:** la estructura del pasivo corriente, que representa el 85% del total de los pasivos, se centra en una cuenta de gran importancia para la empresa. Esta cuenta es la de Cuentas por Pagar con un 41% de representación. Por este lado se está cumpliendo con la condición de que el pasivo corriente sea mucho menor que el activo

corriente, ya que de esta forma no se ve comprometido el Capital de Trabajo.

Las cuentas por pagar aumentan en \$242 del año 2012 al año 2013, aunque la cifra de aumento no es representativa, se debe tomar en cuenta el desequilibrio entre el aumento acelerado de los gastos y la disminución en ventas. Para evitar posibles riesgos en esta cuenta se propone:

- Ya que la empresa cuenta con una buena liquidez, se deben aprovechar las negociaciones con proveedores para descuentos por pagos al contado y de esta forma controlar las variaciones en las cuentas por pagar.
- De acuerdo a la propuesta en el Ciclo de Compras, se debe proceder con el Análisis de Adquisiciones en cuanto a la especificación del producto, precios, plazos acordados y el cumplimiento de entrega, ya que gracias a esto se ahorrarán costos y de igual forma se controlaran las cuentas por pagar. Esto debe acompañarse de la propuesta sobre la implementación de Niveles de Aprobación por Montos de Compra, para un mejor control en los procesos.

**Variaciones en Patrimonio:** la estructura del patrimonio se centra en la cuenta de Utilidades no Distribuidas con un 65% de representación. Para el año 2013, esta cuenta tuvo un incremento respecto al 2012 de \$22.206.

Esto corresponde a las obligaciones con los socios o dueños de la empresa, y aunque no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, es importante que las mismas sean controladas para beneficio de la empresa. Para evitar posibles riesgos en esta cuenta se propone:

- Antes de que la empresa pueda disponer del monto de las utilidades generadas en su operación, deberá cumplir con las disposiciones legales sobre las mismas y posteriormente se determinará su destino.
- La razón de retener las utilidades es para proteger la liquidez de la empresa incrementando su capital de trabajo y así no tener la necesidad de financiación con terceros que generaran costos extra. En el caso de REPRODATA CIA. LTDA., no se están canalizando correctamente estos recursos ya que no se han realizado inversiones para el desarrollo del negocio por lo que se propone repartir las mismas en un porcentaje y el restante quedará para desarrollar un plan de inversión en la compra de activos fijos y para financiar los planes comerciales planteados en la propuesta del Ciclo de Ingresos.

**Cuadro N°11**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**REPRODATA CIA.LTDA.**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2012</b>		<b>2013</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Ventas	209.314	100%	208.147	100%
(-) Costo de Venta	(95.722)	46%	(96.542,28)	46%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>113.592</b>	<b>54%</b>	<b>111.605</b>	<b>54%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>77.156,68</b>	<b>37%</b>	<b>95.929,28</b>	<b>46%</b>
Ventas	(66.918)	32%	(83.018)	40%
Administrativos	(10.239)	5%	(12.911)	6%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>36.435</b>	<b>17%</b>	<b>15.676</b>	<b>8%</b>
15% Trabajadores	(5.608)	3%	(2.453)	1%
Gastos No deducibles	630	0,3%	2.618	1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>31.457</b>	<b>15%</b>	<b>15.841</b>	<b>8%</b>

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

**Variaciones en Resultados:** Las ventas disminuyeron para el 2013 en \$1.167 debido a la falta de estrategias comerciales. Pese a esto, el costo de venta aumentó en \$820 aunque representa el mismo porcentaje sobre las ventas que es de 46%. De igual forma el gasto de venta aumentó en \$16.101 y el administrativo en \$2.672, de estos dos últimos el de mayor peso corresponde al gasto de venta con 40% sobre el valor de las ventas al año 2013, esto se debe a la falta de control sobre los gastos de transporte, gestión y suministros de oficina ya que no se tenían controles sobre montos permitidos y se presentaba una ineficiencia en el uso de

recursos para el desarrollo de la compañía. Para evitar posibles riesgos en esta cuenta se propone:

- Tomar en cuenta la propuesta para el incremento en ventas planteada dentro del Ciclo de Ingresos sobre los procesos y controles en la Gestión Comercial que se plasmará en el análisis del presupuesto de ventas.
- Realizar un presupuesto de gastos en el cual se muestre cada rubro y se puedan determinar controles de acuerdo a las propuestas sobre Ciclos Transaccionales que serán mostrados en el mismo análisis del presupuesto para el beneficio de REPRODATA. CIA. LTDA.

### 5.3. ANALISIS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos son una herramienta de planificación que integran y coordinan las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009).

Las características de un presupuesto son:

- Se debe trabajar mediante metas específicas para desarrollar cada actividad y proceso dentro de la empresa.
- Ayuda con la planeación apropiada de los costos de producción.
- Como resultado final se tiene la optimización de resultados ya que se manejan los recursos eficientemente.
- Al manejar datos estimados, los mismos están sujetos al análisis de quienes los determinaron.
- Los resultados y beneficios de un presupuesto se verán plasmados en un mediano plazo, puesto que se necesita la integración eficiente de todos los miembros y recursos de la empresa.
- Deben adaptarse constantemente a los cambios de acuerdo a la realidad del negocio.

### **5.3.1. Presupuesto de Ventas**

El presupuesto de ventas es la representación en términos cuantitativos de una estimación programada de las ventas, realizado por una organización. El plan de ventas debe ser realista para que los datos presentados en el mismo sean confiables y sirvan de base para la elaboración de los demás presupuestos. (R., 2008).

Para preparar el pronóstico de ventas es importante tener en cuenta las siguientes variables: el poder de compra de los clientes, el aumento de operaciones de la competencia, los cambios en los consumidores en cuanto a número, a gustos y a deseos, la historia y tendencia que ha tenido en los últimos años la empresa, las expectativas de los vendedores con experiencia y los propios planes para aumentar el volumen de ventas. (Cenecoop R.L., 2005).

Todas las variables mencionadas influyen directamente para el desarrollo de un buen estimado de ventas, sin embargo para el caso de REPRODATA CIA.LTDA., se realizó un análisis especial de la propuesta realizada en el Ciclo de Ingreso, la cual se basa en el incremento de la venta a través de un Plan Comercial que categorice a los clientes a fin de brindarles beneficios especiales por su fidelidad, entre estos están: descuento por monto trimestral de compra, plazo de financiamiento más amplio, respuesta inmediata, entre otros.



De esta forma se espera incrementar las ventas anuales en un 12% y cada uno de los clientes de la compañía se beneficiará de este crecimiento. Tomando como referencia las Ventas Históricas 2013 se categorizó por monto de compra por cliente y se delimitando de la siguiente forma los descuentos a otorgar:

**Cuadro N° 12**

**PLAN COMERCIAL 2014**

**TABLA DE DESCUENTOS**

CLIENTE	% DESC.	RANGOS DE DESC.
<b>A</b>	1%	12.000 - 15.000
	2%	15.001 - 18.000
	3%	18.001 - En adelante
<b>B</b>	1%	3.500 - 6.000
	2%	6.001 - 11.999
<b>C</b>	1%	700 - 1.000

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

Clientes tipo “A”, son aquellos de mayor importancia en las operaciones diarias de la compañía, se buscará firmar un Plan Comercial de mutuo beneficio y se los asignará en este grupo siempre que su monto de compra trimestral haya superado los USD 12.000 durante dos trimestres consecutivos.

Clientes tipo “B”, son aquellos cuyo volumen de facturación es constante y apoyan a la consecución del objetivo comercial, sus ventas anuales no superan los USD 15.000 por lo que no se les incluye en un Plan Comercial, pero sí se concede un descuento por pronto pago de hasta el 2%, con el fin de alcanzar otro de los objetivos que es mejorar la rotación de cartera.

Clientes tipo “C”, son aquellos cuyo monto de compra representan apenas un 6% por lo que son considerados pequeños, no por ello dejan de ser importantes pero no se benefician de las mismas condiciones que sus similares. De igual manera para estos se ha planificado un descuento máximo del 1% si cumplen con el objetivo.

Para ejemplificar el funcionamiento de este plan comercial se ha desarrollado el siguiente análisis:

**Cuadro N° 13**

**PLAN COMERCIAL 2014**

**ANÁLISIS DE VENTA CLIENTE TIPO "A"**

CLIENTE	Q1	Q2	Q3	Q4	Total general	Obj. Venta
LEXMARK INTERNATIONAL CORP	10.818	11.631	27.206	12.210	61.866	71.000
MUTUALISTA PICHINCHA	9.263	17.967	9.501	16.471	53.202	61.000
FESAECUADOR S.A.	17.956	13.634	7.435	10.332	49.358	57.000
<b>TOTAL VENTA CLINTES TIPO "A"</b>	<b>38.038</b>	<b>43.232</b>	<b>44.142</b>	<b>39.013</b>	<b>164.425</b>	<b>189.000</b>

Q1		Q2		Q3		Q4	
DESC. %	DESC.USD	DESC. %	DESC.USD	DESC. %	DESC.USD	DESC. %	DESC.USD
0%	-	0%	-	3%	816	1%	122
0%	-	2%	359	0%	-	2%	329
2%	359	1%	136	0%	-	0%	-
1%	<b>359</b>	1%	<b>165</b>	1%	<b>272</b>	1%	<b>151</b>

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

El análisis anterior muestra los montos de compra trimestral de los clientes de mayor importancia en el 2013 para la compañía y en base a la Tabla de Descuentos (Cuadro N° 11) realizó la asignación trimestral del porcentaje. Esta será la forma de impulsar el área comercial, resumiéndose así el Pronóstico de Ventas.

**Cuadro N° 14**  
**PLAN COMERCIAL 2014**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS TRIMESTRAL**

	ESTIMADO	Q1	Q2	Q3	Q4
VENTAS CLIENTE TIPO "A"	189.000	43.723	49.694	50.739	44.844
DESC. EN VENTAS PRESUPUESTADO		359	165	272	151
<b>TOTAL VENTA TRIMESTRAL</b>	<b>188.053</b>	<b>43.363</b>	<b>49.529</b>	<b>50.467</b>	<b>44.694</b>
VENTAS CLIENTE TIPO "B"	51.592	8.506	7.577	22.738	12.772
DESC. EN VENTAS PRESUPUESTADO		37	-	-	48
<b>TOTAL VENTA TRIMESTRAL</b>	<b>51.507</b>	<b>8.469</b>	<b>7.577</b>	<b>22.738</b>	<b>12.724</b>
VENTAS CLIENTE TIPO "C"	13.995	2.995	3.851	1.439	5.710
DESC. EN VENTAS PRESUPUESTADO		9	-	-	7
<b>TOTAL VENTA TRIMESTRAL</b>	<b>13.978</b>	<b>2.986</b>	<b>3.851</b>	<b>1.439</b>	<b>5.703</b>
VENTAS CLIENTES VARIOS	3.597	2.902	3.018	4.112	13.629

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

Tomando como referencia esta información se procedió a realizar el Presupuesto de Ventas, el mismo que incluye el Descuento en Ventas y la forma de pago, para la cual se ha presupuestado incrementar el plazo de pago para lograr el cumplimiento de los planes comerciales.

**Cuadro N° 15**  
**PRESUPUESTO DE VENTA**  
**REPRODATA CIA.LTDA.**

	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>VENTA PRESUPUESTADA</b>	<b>58.126</b>	<b>64.139</b>	<b>79.028</b>	<b>76.955</b>	<b>278.248</b>
<b>Tipo "A"</b>	43.723	49.694	50.739	44.844	
<b>Tipo "B"</b>	8.506	7.577	22.738	12.772	
<b>Tipo "C"</b>	2.995	3.851	1.439	5.710	
<b>Tipo Varios</b>	2.902	3.018	4.112	13.629	
<b>(-) DESCUENTO EN VENTAS</b>	<b>405</b>	<b>165</b>	<b>272</b>	<b>206</b>	
<b>VENTA NETA</b>	<b>57.721</b>	<b>63.974</b>	<b>78.756</b>	<b>76.750</b>	<b>277.200</b>
<b>CONTADO</b>	<b>40.404</b>	<b>44.782</b>	<b>55.129</b>	<b>53.725</b>	
<b>CRÉDITO A CLIENTES</b>	<b>15.788</b>	<b>17.316</b>	<b>19.192</b>	<b>23.627</b>	<b>23.230</b>
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>56.192</b>	<b>62.098</b>	<b>74.321</b>	<b>77.351</b>	<b>23.230</b>

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

### **5.3.2. Presupuesto de Compras**

El Presupuesto de Compras es un informe que permite determinar la cantidad de dinero y los bienes que son necesarios para alcanzar los objetivos deseados de una empresa. Este presupuesto se utiliza en las compañías que tienen productos en inventario, ya que el valor del mismo juega un papel importante en una planificación presupuestal. (Lynn, s.f.).

En lo relacionado al egreso de efectivo la Propuesta de Ciclos Transaccionales incluye una serie de controles que garanticen mejores niveles de seguridad en las operaciones de compra, lo que se busca con la implementación de estas es disminuir los costos de venta, a través de la implementación de Niveles de Aprobación en los montos de compra, con esto se espera que el costo se mantenga en un 46% y con el crecimiento de las ventas se obtengan mayores beneficios.

Además se ha incluido en este presupuesto los Gastos Operacionales, sin embargo por la importancia de los mismos en la propuesta se los desarrollará en el punto siguiente, adicionalmente se ha presupuestado egresos por la Compra de Activos Fijos (Vehículo, Software de Gestión del Negocio) los cuales permitirán mejorar el servicio prestado en la actualidad y redistribuir los recursos de efectivo.

Finalmente, se contempla los recursos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones con terceros, organismos de control y socios quienes estarán recibiendo los rendimientos acumulados en años anteriores.

El movimiento de estos rubros nos da como resultado el total de egresos por trimestre lo cual resulta fundamental para el desarrollo del Estado de Flujo de Efectivo.

**Cuadro N° 16**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS**  
**REPRODATA CIA.LTDA.**

	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
<b>COSTO DE VENTA PRESUPUESTADO</b>	26.738	29.504	36.353	35.399	127.994
<b>CONTADO</b>	21.390	23.603	29.082	28.319	
<b>CRÉDITO A PROVEEDORES</b>	(4.882)	5.348	5.901	7.271	7.080
<b>TOTAL EGRESOS POR INVENTARIO</b>	16.509	28.951	34.983	35.590	7.080
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	16.013	17.669	21.771	21.200	76.652
<b>GASTO ADMINISTRATIVOS</b>	2.689	2.967	3.655	3.559	12.870
<b>COMPRA DE ACTIVOS FIJOS</b>	16.000	-	6.000	-	22.000
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	-	2.970	-	-	2.970
<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>	-	-	3.104	-	3.104
<b>DIVIDENDOS POR PAGAR</b>	30.000	10.000	10.000	20.000	70.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	81.210	52.556	69.513	60.349	

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**



### **5.3.3. Presupuesto de Gastos**

Son gastos de operación todos aquellos desembolsos relacionados con las actividades de administrar la empresa y vender sus productos. El Presupuesto de Gastos se divide en Gastos de Venta y Administrativos. (Unda, s.f.).

Los Gastos de Venta están relacionadas con el almacenamiento, despacho y entrega de los bienes que produce la empresa, los gastos de promoción y propaganda y los gastos del departamento de ventas y su personal. Se clasifican en fijos y variables de acuerdo a su comportamiento frente a los cambios en el volumen de ventas. (Unda, s.f.).

Los Gastos Administrativos se relacionan con el manejo y dirección de las operaciones generales de una empresa, incluyen las funciones de gerencia, auditoria, contabilidad, crédito y cobranzas y oficinas generales. La mayoría de estos gastos son fijos, por lo que resulta más fácil presupuestarlos y esto dependerá de las políticas y decisiones de los directivos de una empresa. (Unda, s.f.).

Después de realizar la Evaluación Financiera de los resultados históricos de la compañía se vió la necesidad de implementar controles severos que eviten el crecimiento desmedido de los Gastos de Operación, ya que a

pesar de que las Ventas sufrieron un decrecimiento los Gastos se incrementaron en un 9%, lo cual es el principal motivo en la disminución de la rentabilidad, por lo tanto se desarrolló una evaluación de cada uno de los gastos incurridos para buscar mecanismos de disminución y control.

Los Ciclos Transaccionales propuestos son fundamentales para alcanzar este objetivo, ya que en cada uno se ha podido plasmar un mecanismo que garantice la salida eficiente del efectivo, los principales rubros de enfoque son:

- Gastos de Viaje, para el cual se desarrolló una política que regulará la salida del personal por temas laborales.
- Gasto de Transporte, se planea invertir en la compra de un vehículo que permita un ahorro en este rubro ya que en la actualidad este se ha incrementado notablemente.
- Suministros y Materiales, se ha recomendado la correcta clasificación contable de estos rubros, ya que se inflaron indebidamente.

Finalmente, se presenta el análisis de gastos realizado:

**Cuadro N° 17**

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES**

**REPRODATA CIA.LTDA.**

DETALLE	GASTO		PRESUPUESTO		COMENTARIOS
	2013		2014		
	MONTO	%	MONTO	%	
GASTO DE VENTAS	83.018	87%	76.652	86%	
SUELDOS SALARIOS	43.516	45%	46.000	51%	
BENEFICIOS SOCIALES	7.019	7%	7.360	8%	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	8.655	9%	9.200	10%	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	4.731	5%	1.200	1%	Reclasificación de repuestos al Costo de Ventas por ser Inventarios de Repuestos. (-2.934), adicionalmente se renegocio con el proveedor de suministros por mejores condiciones de pago. (-1.000)
TRANSPORTE	3.500	4%	1.400	2%	Se comprará un vehículo que sirva de herramienta para las visitas técnicas y se reduce el pago en transporte interno
COMISIONES	-	0%	-	0%	
GASTOS DE GESTION	7.091	7%	4.000	4%	Gastos de Gerencia para el impulso del negocio, fueron disminuidos por falta de eficiencia y cambio de estrategia comercial.
GASTOS DE VIAJE	5.495	6%	4.992	6%	Control del Gasto a través de herramientas planteadas
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	3.013	3%	2.500	3%	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.911	13%	12.870	14%	
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	3.100	3%	800	1%	Asesorías en temas Blindaje Tributario y Temas de Control
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	1.906	2%	1.400	2%	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	839	1%	500	1%	
PROVISION PARA JUBILACION PATRONAL	947	1%	800	1%	

PROVISION PARA DESAHUCIO	233	0%	200	0%	
PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-	0%	236	0%	
DEPRECIACION DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	569	1%	5.814	6%	<i>Depreciacion de Activos antiguos + Vehículo+Servidor</i>
<i>SERVICIOS PUBLICOS</i>	377	0%	320	0%	<i>Disminución del gasto debido a que se decidió compartir los gastos con empresa relacionada.</i>
PAGOS POR OTROS BIENES	4.621	5%	2.800	3%	<i>Se ha establecido conceptos claros para la asignación de gastos, por lo que se han reclasificado ciertos montos</i>
OTRAS PERDIDAS	318	0%	-	0%	
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>95.929</b>		<b>89.522</b>		

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

## **5.4. ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO**

Los estados financieros proforma o proyectados constituyen el producto final del proceso de planeación financiera de una empresa. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance Presupuestado muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado. El objetivo de realizar esto es proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro. (Arteaga Yaguaca).

### **5.4.1. Estados Financieros**

En puntos anteriores se había analizado la situación financiera de REPRODATA CIA.LTDA., para entender cuáles son aquellos temas de principal enfoque y que deben mejorar para alcanzar el objetivo del proyecto. Mediante la presentación de Estados Financieros Proyectados, se pretende evidenciar que la propuesta de implementación de un modelo de Control Interno influyó directamente en el incremento de los beneficios y en el mejoramiento de las operaciones del negocio. Por lo tanto, a continuación se presentan la información financiera proyectada:

**Cuadro N° 18**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

**REPRODATA CIA.LTDA.**

	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>VARIACION</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>
Ventas	208.147	100	277.200	100	69.053	33%
(-) Costo de Venta	96.542	46%	127.994	46%	31.452	33%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>111.605</b>	<b>54%</b>	<b>149.206</b>	<b>54%</b>	<b>37.601</b>	<b>34%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>95.929</b>	<b>46%</b>	<b>89.522</b>	<b>32%</b>	<b>-6.407</b>	<b>-14%</b>
Ventas	83.018	40%	76.652	28%	-6.366	-12%
Administrativos	12.911	6%	12.870	5%	-41	-2%
<b>OTROS ING/EGR</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>10.462</b>	<b>4%</b>	<b>10.462</b>	<b>4%</b>
Otros Ingresos	-		10.462			
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>15.676</b>	<b>8%</b>	<b>70.146</b>	<b>25%</b>	<b>54.470</b>	<b>18%</b>
15% Trabajadores	2.453	1%	10.522	4%	8.069	
22% Imp.Renta			13.117	5%	13.117	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>20.747</b>	<b>10%</b>	<b>46.507</b>	<b>17%</b>	<b>25.760</b>	<b>7%</b>

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

**Cuadro N° 19****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO****REPRODATA CIA.LTDA.**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>109.148</b>	<b>137.113</b>	<b>27.966</b>	<b>100%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>106.180</b>	<b>116.690</b>	<b>10.510</b>	<b>10%</b>
Efectivo	69.054	10.058	-58.995	-54%
Cuentas y Doc. por Cobrar	30.823	23.627	-7.196	-7%
(-) Prov. Ctas Incobrables	-681	-681	-	0%
Crédito Tributario	205	205	-	0%
Inventarios	6.780	7.689	909	1%
Inversiones	-	75.792	75.792	69%
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>2.967</b>	<b>20.423</b>	<b>17.456</b>	<b>16%</b>
Activos Fijos	3.193	25.193	22.000	20%
(-) Dep. Acum. Activos Fijos	-1.270	-5.814	-4.544	-4%
Otros Activos No Corriente	1.044	1.044	-	0%
<b>PASIVO</b>	<b>24.926</b>	<b>43.058</b>	<b>18.131</b>	<b>23%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>18.795</b>	<b>35.263</b>	<b>16.467</b>	<b>66%</b>
Cuentas y Doc. por Pagar	12.722	7.080	-5.642	-23%
Obligaciones emitidas	639	3.743	3.104	12%
Provisiones	2.465	800	-1.665	-7%
Imp. Renta por Pagar	516	13.117	12.601	51%
15% Trabajadores	2.453	10.522	8.069	32%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>6.131</b>	<b>7.795</b>	<b>1.664</b>	<b>7%</b>
Prov. Jubilación Patronal	4.665	5.840	1.175	5%
Prov. por Desahucio	1.466	1.955	489	2%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>87.313</b>	<b>94.055</b>	<b>6.742</b>	<b>8%</b>
Capital Social	2.520	2.520	-	0%
Reserva Legal	3.726	3.900	174	0%
Otras reservas	334	334	-	0%
Utilidades No Distribuidas	70.795	40.795	-30.000	-34%
Utilidad del Ejercicio	9.939	46.507	36.568	42%

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.****Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

La evaluación financiera histórica de REPRODATA CIA.LTDA., mostró puntos claves de mejora entre los que se destaca el exceso de liquidez, los altos montos en cuentas por cobrar, el decremento en las ventas y el incremento injustificado de los gastos de operación, sin mencionar la alta suma que la empresa mantenía acumulada por pagar a sus socios, todos en conjunto afectaban los resultados económicos y operativos de la compañía. Por lo que a través de la propuesta realizada se buscó mejorar la salud financiera de la compañía a través de acciones que buscan el mejor uso de los recursos disponibles, convirtiéndole en una organización más rentable para sus socios y comprometida con sus empleados.

Analizando el Estado de Resultados se puede destacar el incremento en la Utilidad Operacional en un 34% basado en el incremento de las Ventas a través del Plan Comercial detallado anteriormente y un mejor control del Costo de Venta basado en políticas de descuento por pronto pago a proveedores recurrentes.

En lo relacionado a los Gastos Operacionales, la propuesta incluía diferentes medios de control, por ejemplo la implementación de aprobaciones a nivel de jefaturas para la salida del efectivo, la negociación de acuerdos comerciales con los principales proveedores o la reglamentación de una Política de Viajes para aquellos técnicos que por sus labores tienen que salir de la ciudad. Todas estas acciones han



permitido reducir los gastos en un 14% comparados con el 2013, cuando estos se dispararon a pesar de que las ventas se mantuvieron constantes.

Otro de los puntos fundamentales de acción se encontraba en el Balance General, el cual mostraba recursos ociosos de efectivo los cuales debían ser mejor aprovechados, por lo tanto se decidió invertir estos recursos en el impulso del Planes Comercial, a través de mejores condiciones para los principales clientes y descuentos que permitan crear fidelidad con los mismos. Por otro lado se analizó la necesidad de adquirir activos fijos que mejoren los actuales servicios que brinda la compañía, permitiendo disminuir gastos de operación y redistribuir el excesivo efectivo. Con esto, el riesgo existente por exceso de efectivo disminuye al distribuirse al activo fijo y sobre todo a la inversión en proyectos financieros seguros que garanticen un rendimiento mensual hasta que se encuentre nuevas oportunidades de negocio donde incursionar.

Finalmente, para convertir a REPRODATA CIA.LTDA., en una empresa rentable se vio necesario repartir las utilidades acumuladas de años anteriores de forma paulatina, ya que al momento se goza de buena liquidez y porque los socios esperan recibir rendimientos por su inversión.

### 5.4.2. Razones Financieras

Finalmente, para complementar la evaluación financiera propuesta se realizará el análisis comparativo para los períodos 2013 y 2014 de los principales indicadores:

**Cuadro N° 20**

#### **INDICADORES FINANCIEROS 2013 VS. 2014**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Corriente %	5,65	3,31
Corriente USD	68.589	46.165
Prueba Superácida	3,67	0,29
Capital de Trabajo	87.385	73.632
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Pasivo Corto Plazo	22%	37%
Patrimonio	29%	46%
Activo	23%	31%
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ROA	19%	34%
ROE	24%	49%
Sobre Ventas	10%	17%
<b>GESTIÓN U OPERATIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Rotación de Cobro	7	3
Rotación de Período de Cobro	53	31
Rotación por Pagar	8	18
Rotación de Periodos de pagos	47	20
Rotación de inventarios	14	17

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

**5.4.2.1. Liquidez**

El análisis de liquidez presenta una notable mejoría, al redistribuir los recursos de alto riesgo hasta cuentas más seguras del activo, con la implementación de la propuesta se podrá cumplir con las obligaciones y disponer de recursos adicionales para otras actividades con lo que se garantiza el flujo de efectivo de la compañía. El capital de trabajo se ha distribuido de mejor manera hacia el financiamiento de Planes Comerciales.

**5.4.2.2. Endeudamiento o Solvencia**

Los índices de endeudamiento se muestran en un promedio del 38% lo que muestra que la compañía administra adecuadamente sus pasivos apalancándose de sus proveedores para no comprometer sus activos, lo cual es beneficioso para incrementar sus beneficios.

**5.4.2.3. Rentabilidad**

En lo relacionado a la rentabilidad, sin duda se muestran una marcada mejora, la compañía podrá consolidar rendimientos del 34% en Activos, 49% en Patrimonio y 17% en Ventas, lo cual comparado con el período hace una gran diferencia ya que el máximo valor alcanzado en rentabilidad para el 2013 fue de 24%

en Patrimonio, a pesar de que las Utilidades Acumuladas se planean distribuir en un 34% a los socios de la compañía.

#### **5.4.2.4. Gestión u Operativos**

Los indicadores de gestión en lo relacionado a Rotación tanto para Cuentas por Cobrar como Cuentas por Pagar se han incrementado, gracias a las mejores condiciones de pago otorgada por los proveedores estratégicos de la compañía pasando de 8 a 18 veces de rotación y al control que se implementará a través del Análisis de Crédito y el descuento por pronto pago lo cual permitirá una rotación de 3.

#### **5.4.3. Estado de Flujo de Efectivo**

El Estado de Flujo de Efectivo es importante ya que presenta a los usuarios interesados las entradas y salidas de efectivo originadas por actividades de operación, inversión y financiamiento, y para formularlo existen los métodos directo e indirecto. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2008).

Para un mejor análisis de la propuesta este Estado Financiero buscará analizar los movimientos tanto de ingreso como de egreso de efectivo con el fin de distribuir de forma eficiente los recursos disponibles. A continuación se presenta el flujo de efectivo para REPRODATA CIA.LTDA., para el período 2014 presupuestado en forma trimestral.

**Cuadro N° 21**

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

**REPRODATA CIA.LTDA.**

	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
INGRESOS	56.192	62.098	74.321	77.351	
EGRESOS	81.210	52.556	69.513	60.349	
FLUJO NETO DE CAJA	<b>-25.018</b>	<b>9.542</b>	<b>4.808</b>	<b>17.002</b>	
CAJA INICIAL	69.054	13.535	8.759	11.586	
FLUJO DE CAJA SIN FINANC.	44.036	23.077	13.568	28.588	-
-INVERSION	30.501	47.258	53.021	75.792	79.582
+RECUPERAR LA INVERSION	-	30.501	47.258	53.021	75.792
+COBRO DE INTERESES	-	2.440	3.781	4.242	3.790
+CONTRATACION DE PRESTAMOS	-	-	-	-	-
-PAGO DE CAPITAL	-	-	-	-	-
-PAGO DE INTERESES	-	-	-	-	-
-PAGO DE CAPITAL L/P	-	-	-	-	-
-PAGO DE INTERESES L/P	-	-	-	-	-
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>13.535</b>	<b>8.759</b>	<b>11.586</b>	<b>10.058</b>	<b>-</b>

**Fuente: Reprodata Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Jazmín Oña Villarreal**

El desarrollo del flujo de efectivo permitirá financiar actividades como la compra de Activos Fijos y el Pago de Dividendos a los socios para lograr disminuir los niveles de liquidez que al momento se encuentran ociosos, además de direccionar recursos hacia planes de inversión financiera segura con una tasa del 8% anual, mientras se decide invertir en un negocio de mayor rentabilidad.

## **CAPITULO VI**

### **6. COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

A pesar de ser empresas con un sin número de limitaciones tanto en la parte económica como organizacional, las Pymes han demostrado ser compañías innovadoras y tenaces que acompañadas de una buena administración logran cumplir con los objetivos propuestos, basando su éxito en procesos sencillos y en el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Es fundamental para todo tipo de empresas ya sea esta Pyme o Multinacional, el implementar políticas y procedimientos de Control Interno que se adapten a las necesidades de la compañía, ya que es la única forma de garantizar el bienestar de las operaciones tanto económicas como organizacionales.

REPRODATA CIA.LTDA., es una empresa que ha logrado consolidarse en el mercado ecuatoriano como el Servicio Técnico Autorizado de la prestigiosa

marca LEXMARK, gracias al excelente servicio brindado a sus clientes a través de sus años de funcionamiento.

Es fundamental para lograr el éxito en REPRODATA CIA.LTDA., el formar una estructura organizacional sólida basada en procesos simples, estandarizados y controlados que garanticen el buen desempeño de las operaciones y se adapten fácilmente a los cambios que día a día exige, ya que es imposible alcanzar objetivos ambiciosos sin tener claras las condiciones de juego.

El manejo eficiente de los recursos de REPRODATA CIA.LTDA., permitirá mantener un crecimiento sostenido en los próximos años, ya que se ha demostrado que la empresa goza de buena salud financiera y que en la actualidad no ha sido explotada al 100%, el buscar nuevas oportunidades de negocio deberá ser el principal foco de la administración de la compañía.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a REPRODATA CIA.LTDA., apalancarse de su condición de empresa PYME para lograr beneficios tributarios que generen incremento en sus resultados.

Es prioridad para la compañía el blindarse fiscalmente, para poder cumplir con los requisitos de funcionamiento impuestos por los organismos de control para este tipo de empresa y no perder su calidad de empresa PYME.

Al momento de evaluar las operaciones de REPRODATA CIA.LTDA., se encontró con una compañía muy débil en sus procesos de control interno, con mucha desorganización y falta de objetivos, por lo que se recomienda implementar este plan de trabajo para garantizar un mejoramiento en sus operaciones y el incremento de sus beneficios.

Es importante evaluar de entre todos los métodos de control interno existentes cuales son los que mejor se adaptan a la necesidad de la compañía, ya que no se puede garantizar el éxito de un modelo a través de Ciclos Transaccionales en una empresa con un giro comercial diferente.

El proceso de seguimiento que se debe brindar a las operaciones de control interno es fundamental para el éxito de las mismas, mientras se crea una cultura en la organización.

Se recomienda buscar nuevas oportunidades de negocio en conjunto con la marca LEXMARK, que les permitan generar alianzas estratégicas con una gama de servicios innovadores y de alta calidad en el sector tecnológico.



Respaldar a su recurso humano al cumplimiento de sus retos profesionales, brindando todo el acompañamiento necesario para hacer de ellos su principal patrimonio.

Es importante dar a conocer a cada uno de los colaboradores de la compañía los nuevos procesos a implementarse.

Vigilar que los procesos establecidos se estén cumpliendo, es responsabilidad de las jefaturas ya que son ellos quienes deben garantizar el buen funcionamiento de este modelo.

Se recomienda mantener niveles de efectivo entre 2% y 3% para garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras y no generar recursos ociosos para la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- Universidad Pedagógica de El Salvador. (09 de Mayo de 2012). Recuperado el 02 de Agosto de 2013, de Slideshare:  
<http://www.slideshare.net/UPedagogicaElsalvador/contabilidad-control-interno>
- Aguilera, R. C. (Mayo de 2008). Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Universidad Anáhuac, Facultad de Negocios:  
[http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=228](http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=228)
- Aguirre, R. B. (s.f.). Recuperado el 16 de Junio de 2013, de Universidad Técnica Particular de Loja:  
[http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=39](http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com_content&view=article&id=39)
- ALAMPYME. (s.f.). Recuperado el 16 de Junio de 2013, de Asociación Latinoamericada de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa:  
[http://www.alampyme.org/quienes\\_somos.htm](http://www.alampyme.org/quienes_somos.htm)
- Ardura, I. R. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Arrivillaga Erick, G. N. (Febrero de 2012). *Monografías.com*. Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-servicios/calidad-servicios2.shtml#bibliograa>
- Arteaga Yaguaca, M. (s.f.). *INPADE IV*. (ECAFSA, Ed.) Recuperado el 30 de Noviembre de 2014, de <http://inpadeiv.weebly.com/analisis-e-interpretacion-de-estados-financieros.html>
- ASOMECE. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Asociación de Empresarios de la Microempresa del Cesar: <http://www.asomeccesar.org/index.php/asociados-iii/asociados>
- Atlántico, U. d. (21 de Julio de 2011). Recuperado el 04 de Agosto de 2013, de Universidad del Atlántico: <http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/control-interno/controlinterno-oficina-de-control-interno-modelo-est-ndar-de-control-interno-1>
- Aula Facil. (s.f.). *AulaFacil.com*. Recuperado el 13 de 10 de 2014, de  
<http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-26.htm>

- Barrera, M., & CAPEIPI. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Asociación Latinoamericana de Integración:  
<http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aladi.org%2Fnsf%2Fdi%2FReuniones.nsf%2Fdab401eea2e85cea03256ac6004de835%2F5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11%2F%24FILE%2Fecuador.doc&ei=Fe8DUvmTB->
- Batista, A. L., & Hernández, T. M. (s.f.). *Las PYMES y su Espacio en la Economía Latinoamericana*. Málaga: Enciclopedia y Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales, Economicas y Jurídicas.
- BNF. (s.f.). Recuperado el 16 de Junio de 2013, de Banco Nacional de Fomento:  
[https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es)
- Bonilla Carrera, C. (10 de Septiembre de 2008). Recuperado el 02 de Agosto de 2013, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>
- Caferri, C. (s.f.). *About.com*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de <http://negocios.about.com/od/Administracion/a/Como-Armar-Un-Plan-Comercial.htm>
- CAPEIPI. (s.f.). Recuperado el 20 de Junio de 2013, de Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha: <http://www.capeipi.org.ec/corporativa/quienes-somos>
- Cenecoop R.L. (2005). *Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa*. Obtenido de [http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/caec/caec\\_i\\_unidad\\_10.pdf](http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/caec/caec_i_unidad_10.pdf)
- CEPAL. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Comisión Económica Para América Latina:  
[http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo\\_ecuador.pdf](http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf)
- Cepeda, G. (2000). *Auditoría y Control Interno*. McGraw Hill.
- CFN. (s.f.). Recuperado el 16 de Junio de 2013, de Corporación Financiera Nacional:  
[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=132](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132)
- Chacón, P. S. (2010). *Resolución SC-INPA-UA-G-10-005*. Guayaquil: Russell Bedford.
- Codas, M. B. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Slideshare.net:  
<http://www.slideshare.net/mbenitezcodas/las-pymes>
- Código Orgánico de la Producción, & Asamblea Nacional. (2010). *Codigo Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones*. Quito.
- Congreso Nacional del Ecuador. (1999). *Ley de Compañías*. Quito.

Coopers & Lybrand e Instituto de Aditores Internos. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno Informe COSO*. Madrid: Edición Díaz de Santos.

CORPEI. (s.f.). Recuperado el 16 de Junio de 2013, de CORPEI:  
[http://www.corpei.org/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=66](http://www.corpei.org/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=66)

Cruz, L. (26 de Marzo de 2013). Recuperado el 04 de Agosto de 2013, de Gestión y Auditoría de TI: <http://gestionyauditoriati.com/2013/03/26/la-efectividad-y-la-eficiencia-de-las-operaciones-de-ti/>

Doknos. (s.f.). *Doknos.com*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de  
<http://doknos.com/en/node/60>

Durán, M. Á. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador: CEPAL.

Economía Es. (s.f.). *Economía Es*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2014, de  
<http://economiaes.com/credito/analisis.html>

ECUADOR, A. N. (2010). *CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. QUITO.

EMPRENDEPYME.NET. (s.f.). *EMPRENDEPYME.NET*. Recuperado el 15 de ENERO de 2014, de <http://www.emprendepyme.net/la-eleccion-de-la-forma-juridica-de-la-empresa.html>

Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Enciclopediafinanciera.com*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de  
<http://www.encyclopediafinanciera.com/analisisfundamental/ratiosfinancieros/tiposratiosfinancieros.htm>

Esmeralda, L. (26 de Noviembre de 2012). *Slidshare*. Obtenido de  
[http://es.slideshare.net/Lizzybethe/las-compras-dentro-de-la-empresa?qid=8f54a0b4-b209-4df6-b545-0e4bc726ca34&v=default&b=&from\\_search=1](http://es.slideshare.net/Lizzybethe/las-compras-dentro-de-la-empresa?qid=8f54a0b4-b209-4df6-b545-0e4bc726ca34&v=default&b=&from_search=1)

Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II*. Bogotá: ECO Ediciones.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes Para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación de México .

Galeon.com. (s.f.). *Galeon.com*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de  
<http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm>

Gerencie.com. (12 de Junio de 2010). *Gerencie.com*. Obtenido de  
<http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

- González Santillana, J. R. (1997). *Conoce las Auditorías*. México: ECASA.
- Heredero, C. P. (2006). *Dirección y Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa*. Madrid: ESIC.
- INEC-CENEC 2010. (s.f.). Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Ecuador En Cifras: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Ingram, D. (s.f.). Recuperado el 05 de Agosto de 2013, de Ehow Objetivos del Control Interno: [http://www.ehowenespanol.com/objetivos-del-control-interno-sobre\\_152710/](http://www.ehowenespanol.com/objetivos-del-control-interno-sobre_152710/)
- Instituto Tecnológico de Sonora. (22 de Octubre de 2008). *Itson.mx*. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no65/66.pdf>
- Ladino, E. (s.f.). Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, & Asamblea Nacional. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Manabí.
- López, E. (2009). Recuperado el 04 de Agosto de 2013, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- López, E. (12 de Febrero de 2011). Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Grandes Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>
- Lynn, D. (s.f.). *La Voz de Houston*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-presupuesto-de-compra-13492.html>
- Machicado, J. (2012). *Apuntes Jurídicos*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://jorgemachicado.blogspot.com/2012/05/dom.html>
- Mantilla Blanco, S. A., & Yolima Cant, S. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- MIFIC. (s.f.). Recuperado el 16 de Junio de 2013, de Ministerio de Fomento, Industria y Comercio: <http://www.mific.gob.ni/INICIO/MICROSPEQUE%C3%91ASYMEDIANASEMPRESAS/CAMIPYME/tabid/186/language/es-NI/Default.aspx>
- Min. de Industria, Energía y Turismo G. España. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Ministerio de Industria, Energía y Turismo Gobierno de España: <http://www.ipyme.org/ES-ES/CREACIONEMPRESAS/Paginas/DecisionCrearEmpresa.aspx>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). Recuperado el 20 de Junio de 2013, de Ministerio de Industrias y Productividad:

<http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-apoya-la-asociatividad-de-las-mipymes/>

MIPRO. (2011). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/biblioteca/>

Mora, C. (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos21/gerencia-interactiva/gerencia-interactiva.shtml>

Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. España: Bresca Editorial.

Muro, P. (04 de MAYO de 2010). Recuperado el 15 de AGOSTO de 2013, de ARP CALIDAD: <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

Néstor Bercovich, A. L. (2005). *Políticas Para Mejorar La Gestión Ambiental En Las Pymes Argentinas Y Promover su Oferta de Bienes y Servicios Ambientales*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Ortega, J. P. (4 de Junio de 2011). Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Definición Legal: <http://definicionlegal.blogspot.mx/search/label/%C2%BFQue%20es%20el%20Derecho%3F>

Pardo, M. E. (11 de Octubre de 2006). *Mailxmail.com*. Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-servicios-supervision/pre-venta-venta-post-venta>

Perdomo Moreno, A. (2000). *Control Interno, Fundamentos de Control Interno*. México: Thomson.

Pérez Solórzano, P. (26 de Enero de 2007). Recuperado el 02 de Agosto de 2013, de Degerencia.com: [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)

Poch, R. (2000). *Manual de Control Interno*. Gestión.

Porta, M. (Enero de 2012). Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme2.shtml>

Pymes Plus. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Pymes Plus: [http://www.pymesplus.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=122:gantry-and-template-side-rtl&catid=47:pymes-ecuador&Itemid=180](http://www.pymesplus.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=122:gantry-and-template-side-rtl&catid=47:pymes-ecuador&Itemid=180)

R., H. (03 de Octubre de 2008). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuesto-venta/presupuesto-venta2.shtml>

- Rodriguez Valencia, J. (2009). *Control Interno 2da Edicion*. México: Trillas.
- Rodríguez, B. C. (2010). Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Slideshare.net:  
<http://www.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>
- Romero, E. C. (25 de Octubre de 2012). *Tu Guía Contable*. Obtenido de  
<http://www.tuguiacontable.com/2012/10/la-relevancia-y-fiabilidad-en-la.html>
- Romero, E. C. (29 de Abril de 2012). *Tu Guía Contable*. Obtenido de  
<http://www.tuguiacontable.com/2012/04/presentacion-de-estados-financieros.html>
- Saavedra, J. L. (1995). *El Contrato de Leasing*. Lima: Editorial Jurídica Grijley.
- Schmidt Gamboa, C. G. (s.f.). Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de Control Interno, Las Distintas Responsabilidades en la Empresa:  
[http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia\\_Administrativa/SistemasAdministrativos/Normativa/Tab2/ResumendelInformeCOSO.pdf](http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_Administrativa/SistemasAdministrativos/Normativa/Tab2/ResumendelInformeCOSO.pdf)
- SEPYME. (s.f.). Recuperado el 20 de Junio de 2013, de Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional: <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/red-pyme/>
- SRI. (s.f.). Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Servicio de Rentas Internas:  
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- SRI. (s.f.). Recuperado el 15 de Junio de 2013, de Servicio de Rentas Internas:  
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- SUPERCIA. (s.f.). Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Superintendencia de Compañías:  
<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio#>
- Tejada, A. (2005). Recuperado el 01 de Agosto de 2013, de Monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos64/controles-internos-empresa-servicios/controles-internos-empresa-servicios3.shtml>
- Tena Rodríguez, V. (9 de Noviembre de 2014). *Expansion.com*.
- Turnero, I. J. (Abril de 2010). *Monografias.com*. Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos99/sobre-los-estados-financieros/sobre-los-estados-financieros.shtml>
- Unda, M. R. (s.f.). *Eumed.net*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuesto-gastos-operacion.html>
- Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos . (2012). Pymes: Contribución Clave en la Economía. *Ekos Negocios*, 117.

- Universidad de Champagnat. (Agosto de 2002). *GestioPolis*. Recuperado el 27 de Enero de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>
- Valda, J. C. (s.f.). Recuperado el 01 de Agosto de 2013, de Grandes Pymes: <http://jevalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Vanegas, C. M. (20 de ENERO de 2011). Recuperado el 15 de AGOSTO de 2013, de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/caracteristicas-de-los-procesos-en-la-empresa.htm>
- Vergara, D. (2010). Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1326/1/tcon429.pdf>
- Wells Fargo. (s.f.). *Wellsfargo.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2044, de <https://www.wellsfargo.com/es/financial-education/credit-management/five-c/>
- Wolinsky, J. I. (s.f.). Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Herramientas Gerenciales : <http://www.herramientasgerenciales.com/la-importancia-del-control-interno-en-las-organizaciones>
- Zamarron, B. (Noviembre de 2003). Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/papetrabbetty.htm>
- Zamarron, B. (Noviembre de 2003). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/papetrabbetty.htm>



# ANEXOS

**ANEXO No. 1**

**SOLICITUD DE**

**CREDITO**

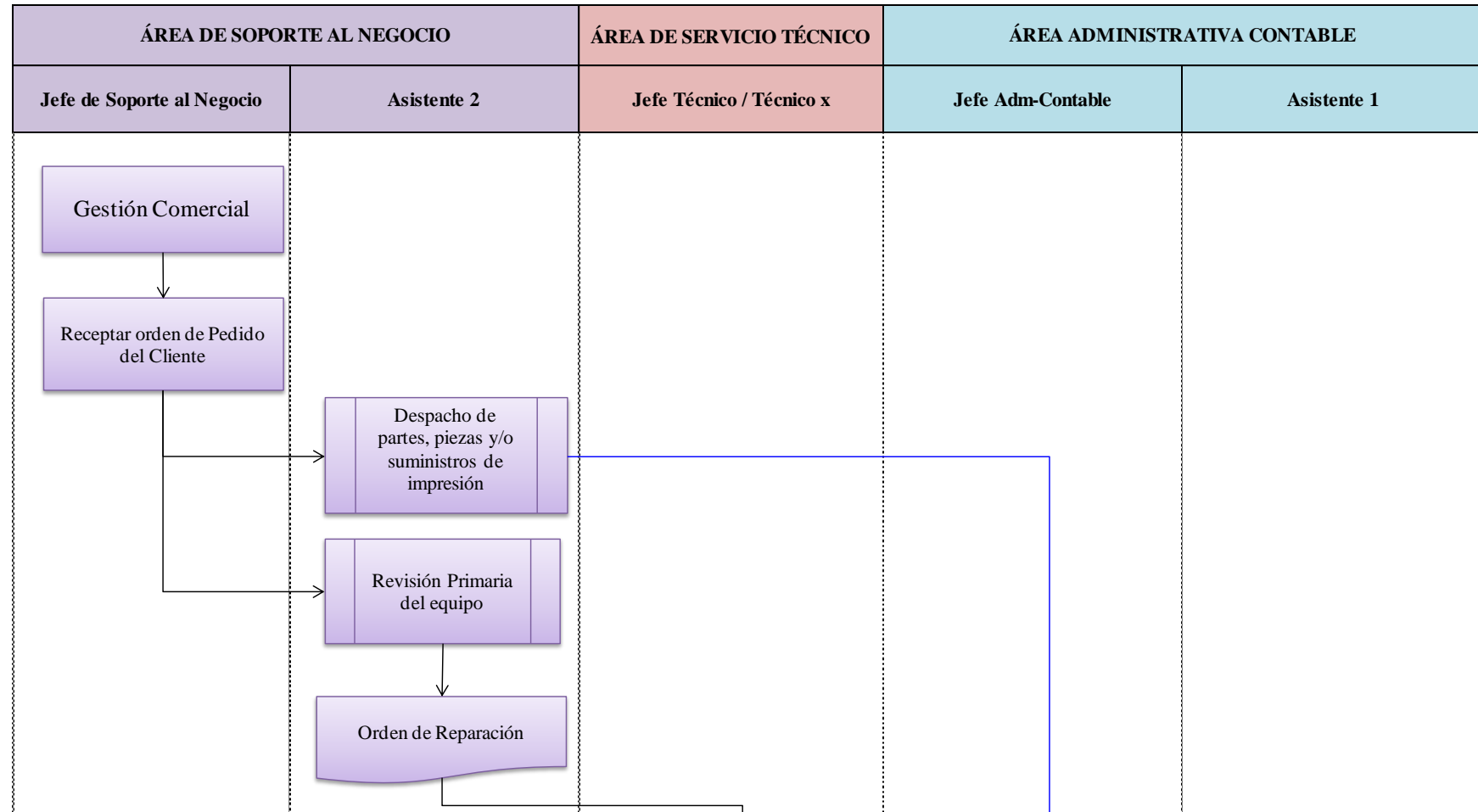
<b>REPRODATA CIA.LTDA.</b> <b>SOLICITUD DE CREDITO</b>								
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">APROBADO</th> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>					APROBADO		SI	NO
APROBADO								
SI	NO							
<b>Nombre o Razón Social</b>		<b>RUC</b>						
<b>Dirección</b>		<b>Ciudad</b>						
<b>Teléfonos</b>		<b>Actividad</b>						
<b>Referencias Comerciales</b>		<b>Referencias Personales</b>		<b>Referencias Bancarias</b>				
<b>Información Tributaria</b>		<b>Tipo de Contribuyente</b>		<b>Agente de Retención</b>				
<b>Monto Promedio de Compra</b>		<b>Tipo de Cliente</b>		<b>Cupo Solicitado</b>				
<b>SOLICITANTE</b>		<b>JEFE DE AREA</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>				

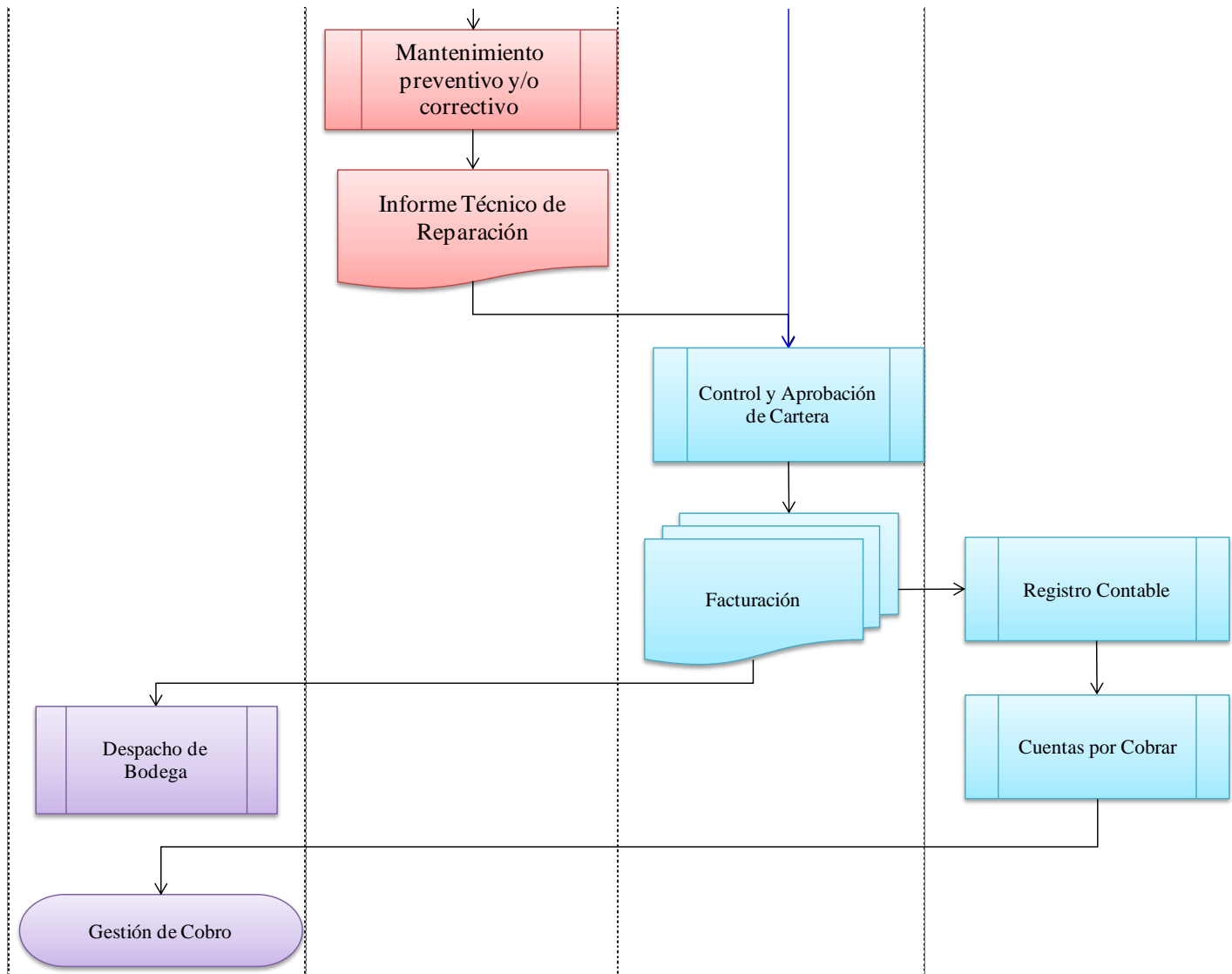
**ANEXO No.2**

**FLUJOGRAMA CICLO**

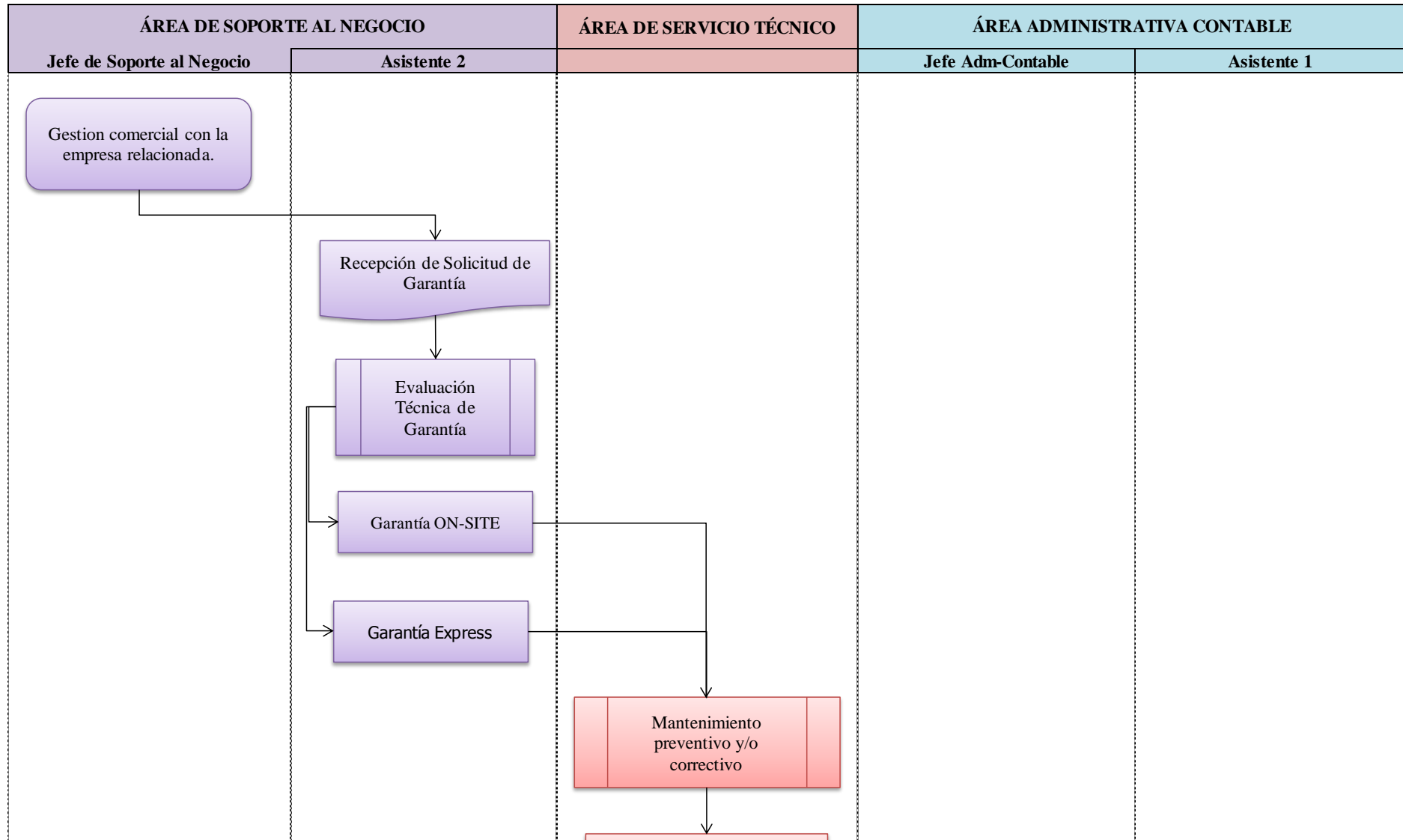
**INGRESOS**

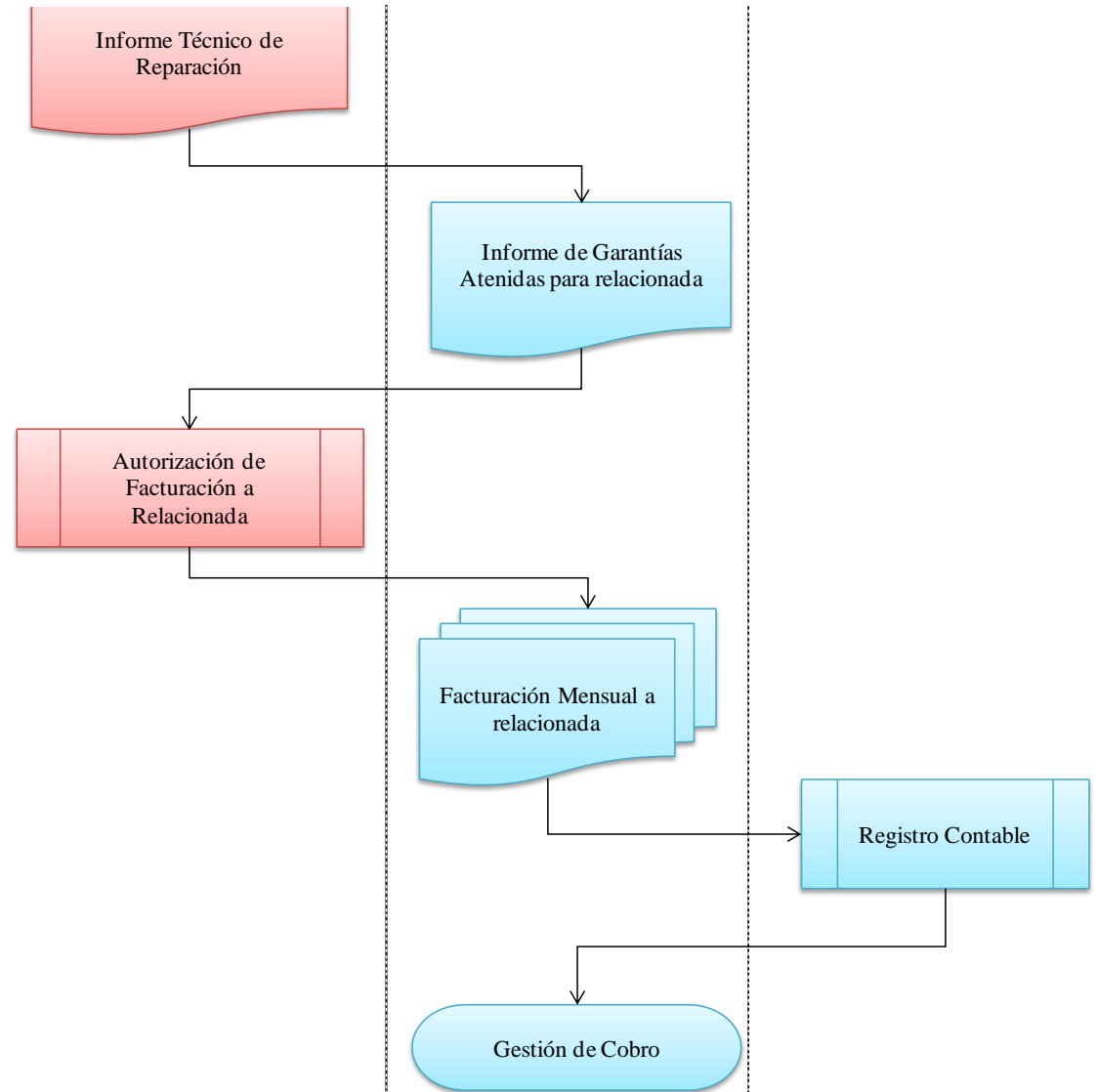
## CICLO DE INGRESOS - SERVICIO EXTERNOS





## CICLO DE INGRESOS - SERVICIO GARANTIAS







# **ANEXO No.3 SOLICITUD DE COMPRA**

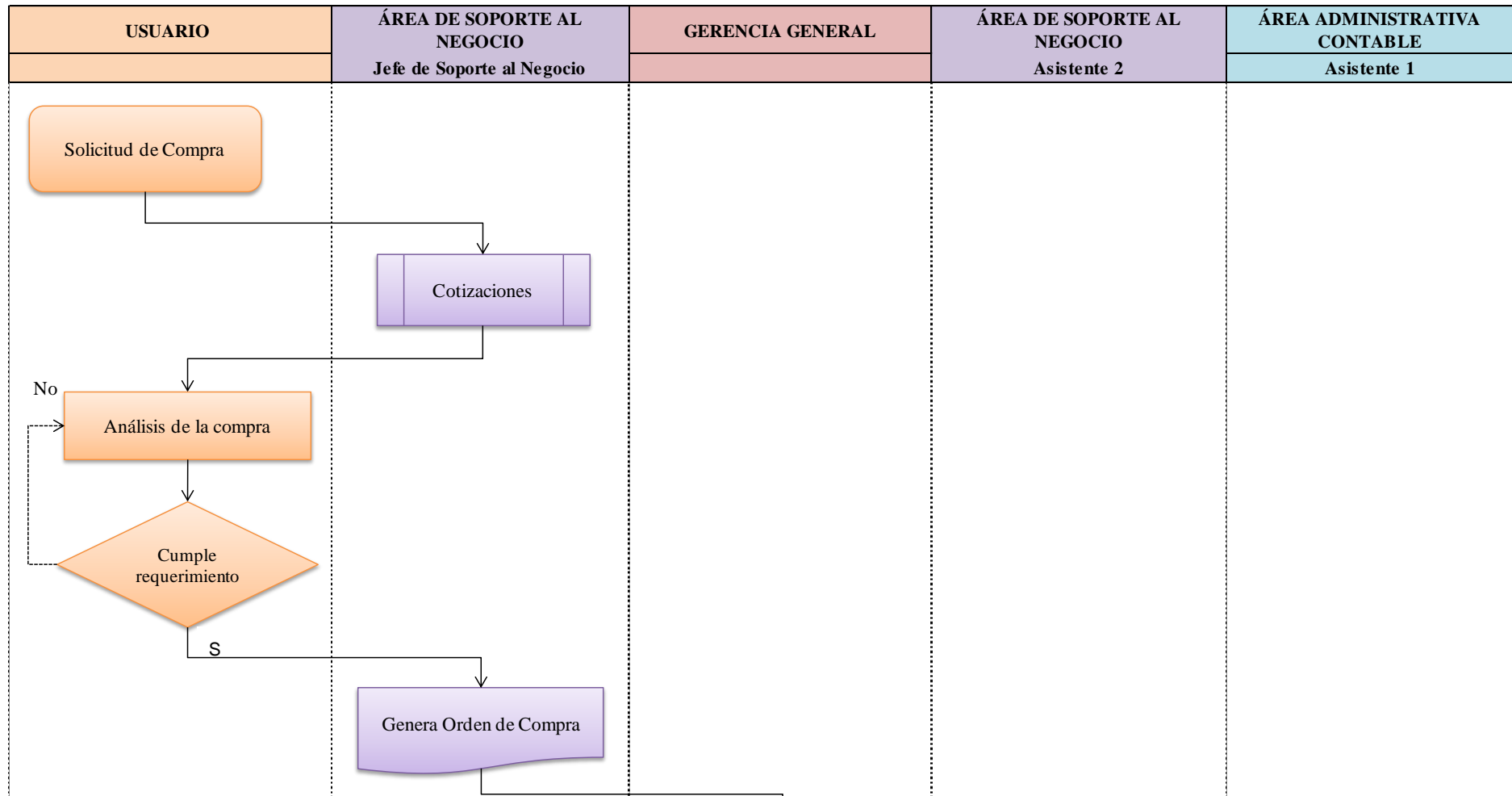
<b>REPRODATA CIA.LTDA.</b> <b>Solicitud de Compra</b>					
<b>SOLICITANTE</b>		<b>FECHA DE SOLICITUD</b>		SOLICITUD N° <b>000001</b>	
<b>ÁREA</b>		<b>FECHA DE ENTREGA</b>		<b>LUGAR DE ENTREGA</b>	
<b>JEFE DE ÁREA</b>		<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL	PROVEEDOR
<b>PROVEEDOR SUGERIDO</b>			<b>SUBTOTAL</b>		
			<b>IVA 12%</b>		
			<b>TOTAL</b>		
<b>OBSERVACIÓN</b>			<b>ANEXA COTIZACIÓN</b> SI _____ NO		
<b>SOLICITANTE</b>		<b>JEFE DE AREA</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>	

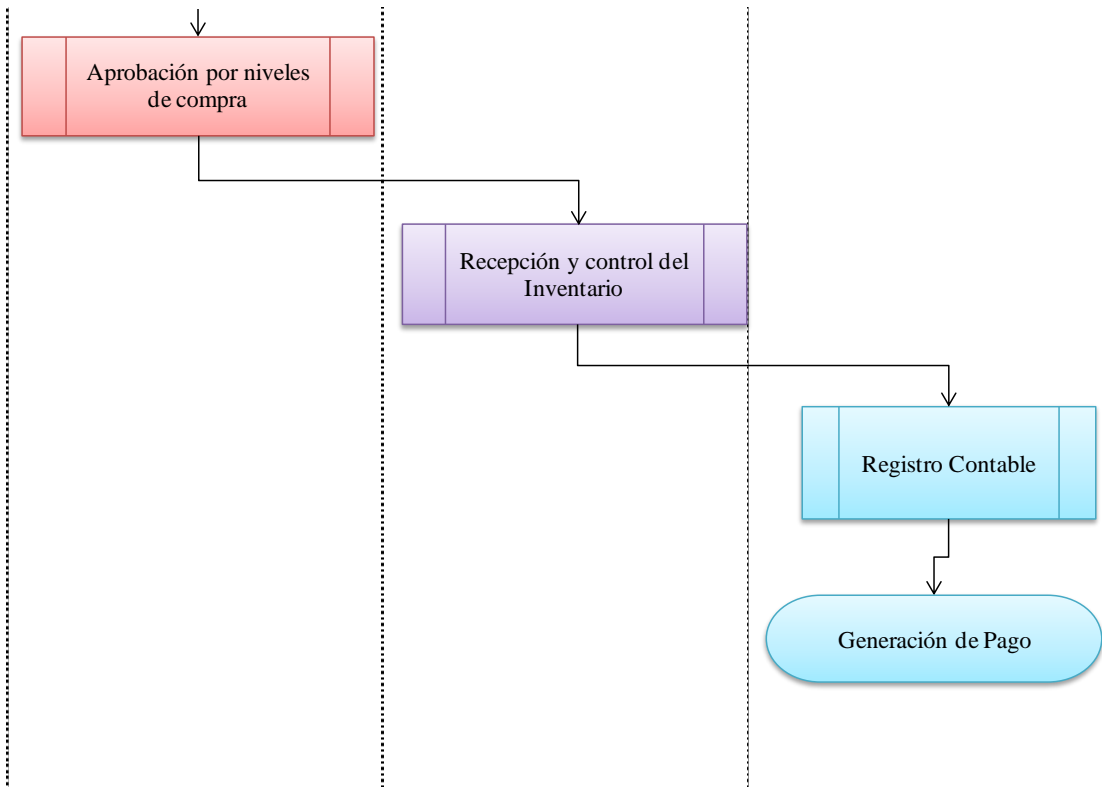
**ANEXO No.4**

**FLUJOGRAMA CICLO**

**COMPRAS**

## CICLO DE COMPRAS



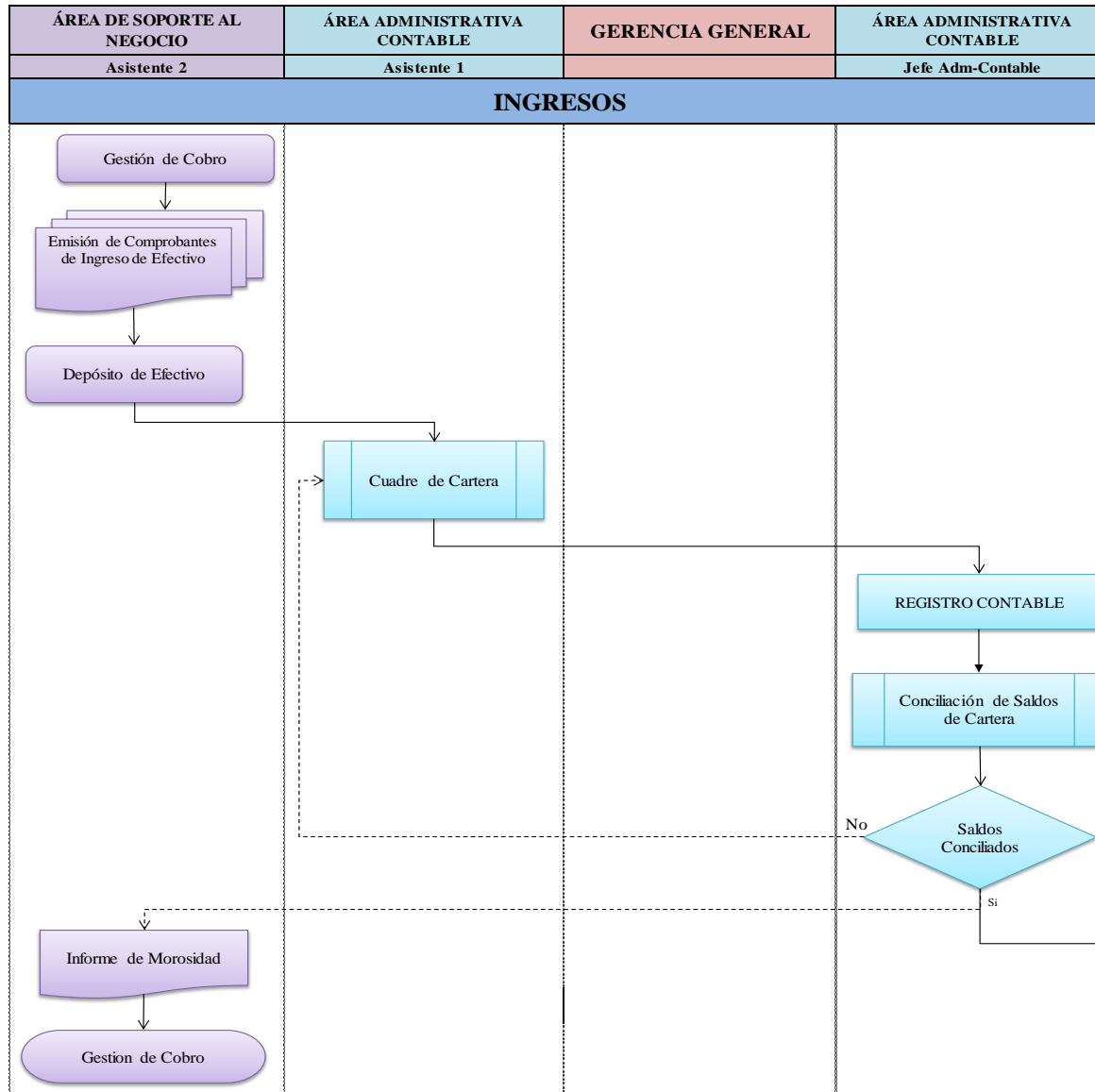


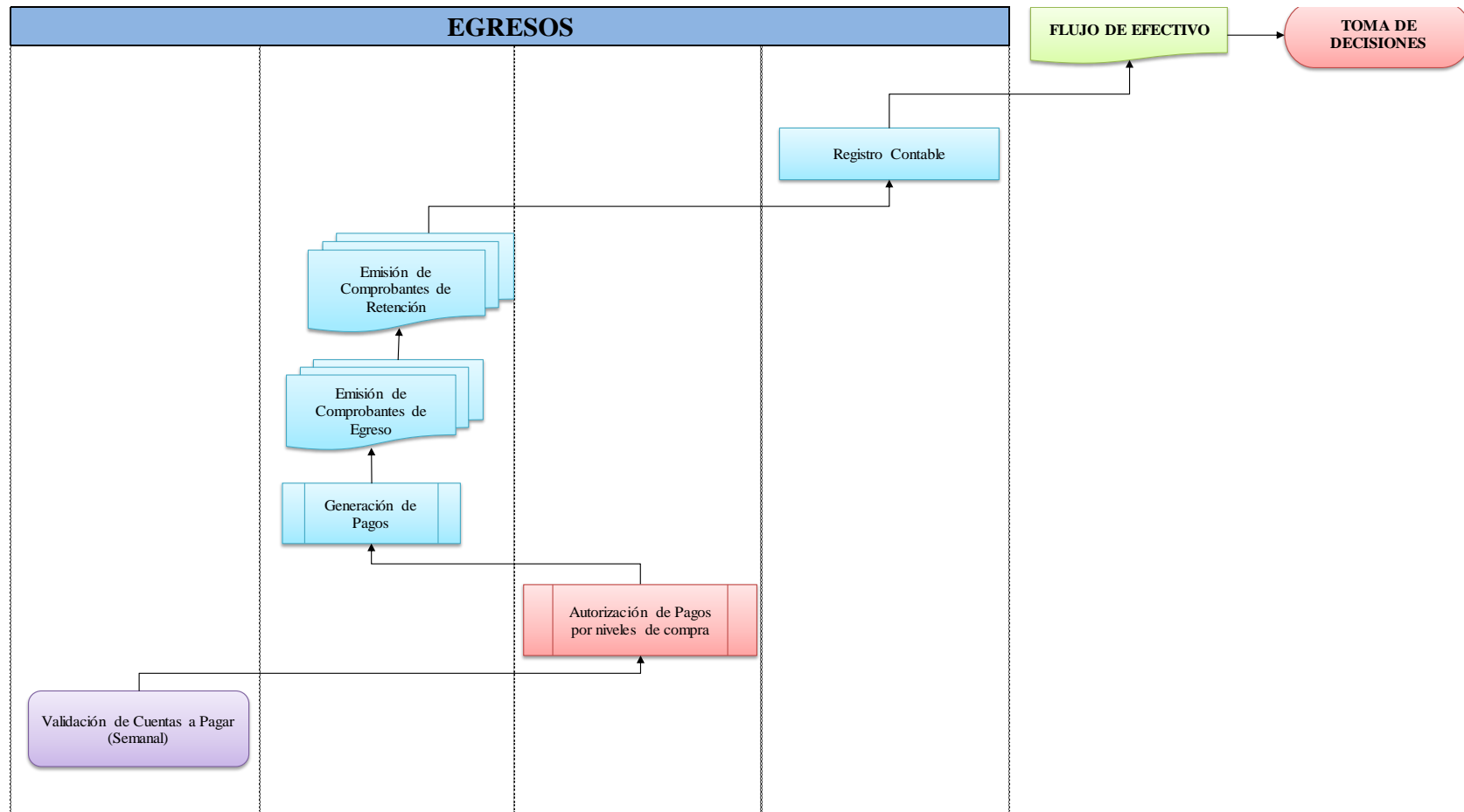
**ANEXO No.5**

**FLUJOGRAMA CICLO**

**TESORERÍA**

## CICLO DE TESORERIA







**ANEXO No.6**

**FLUJOGRAMA CICLO**

**INFORMACIÓN**

**FINANCIERA**

CICLO DE INFORMACIÓN FINANCIERA				
ÁREA DE SOPORTE AL NEGOCIO	ÁREA OPERATIVA LOGÍSTICA	ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO	ÁREA ADMINISTRATIVA CONTABLE	GERENCIA GENERAL
Informe Comercial  Visita Clientes Existentes Nuevos Acuerdos Comerciales Clientes Nuevos Acuerdos Comerciales Proveedores	Reporte de Movimiento de Inventarios  Reporte de Inventario Obsoleto Informe de Morosidad Reporte de Validación de CXP	Reporte Técnico de Reparación Externa Detalle de Inventario para Garantías	Estado de Situación Financiera  Reporte de Facturación Mensual a empresa relacionada Estado de Resultados Flujo de Efectivo  Reporte de Ingresos Mensuales  Reporte de Egresos Mensuales	Informe de Gerencia

# **ANEXO No.7 REPORTE DE GASTOS**

**REPRODATA CIA.LTDA.  
REPORTE DE GASTOS**

<b>REPRODATA CIA.LTDA. REPORTE DE GASTOS</b>					
<b>Nombre del Empleado</b>			<b>Cédula de Identidad</b>		
<b>Fecha de Partida</b>			<b>Fecha de Retorno</b>		
<b>Cliente Visitado:</b>			<b>Ciudad</b>		
<b>Fecha</b>	<b>N° Documento</b>	<b>Tipo de Gasto</b>	<b>Monto</b>	<b>Observación</b>	
<hr style="width: 100%;"/> <b>JEFE TÉCNICO</b>			<hr style="width: 100%;"/> <b>TÉCNICO X</b>		

# **ANEXO No.8 CICLO**

## **NOMINA**

CICLO DE NÓMINA

